جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كليـــة الــدراســـات الـعـلـيـــــا
قســــــــــــــــــم الإدارة

التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدّل للتمكين

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

مفلح عودة عياد الزيدانيين

إشراف

الدكتور فايز جمعه النجار

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة
في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان ـ الأردن

2015

قرار لجنة المناقشة

التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدّل للتمكين

دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية

Strategic Planning and its Impact on Human Resource Management Practices: The Moderating Role of Empowerment

An Applied Study on the Jordanian Ministry of Education

إعداد

مفلح عودة عياد الزيدانيين

إشراف

الدكتور فايز جمعه النجار

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ (2015/1/14م)

	أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
1	د. فايز جمعه النجار	(رئيساً ومشرفاً)	العلوم الإسلامية العالمية	....
2	د. عبد المعطي محمد عساف	(عضواً)	العلوم الإسلامية العالمية	....
3	د. مؤيد عبد الرزاق الفواعير	(عضواً)	العلوم الإسلامية العالمية	....
4	د. ماجد راضي الزعبي	(عضواً)	البلقاء التطبيقية	....

The World Islamic Science & Education University (WISE)
Faculty of Graduate Studies
Department of Management

Strategic Planning and its Impact on Human Resource Management Practices: The Moderating Role of Empowerment

An Applied Study on the Jordanian Ministry of Education

Prepared By

Mefleh Odeh Aiad ALzedaneen

Supervisor

Dr. Fayez Juma Al-Najjar

Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of philosophy of Management at the World Islamic Science & Education University (WISE)

Amman

2015

تفويض

انأ الموقع أدناه مفلح عودة عياد الزيدانيين أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من رسالة الدكتوراه، والتي كانت بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدِّل للتمكين، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية، للمكتبات العامة، أو المؤسسات، وللأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مفلح عودة عياد الزيدانيين

التوقيع:

التاريخ: 2015/1/14

الإهداء

إلى روح والدي الغالي الذي علمني معنى الولاء والانتماء والأمل.

إلى أُمي العزيزة التي منحتني دعمها ودُعاءها أطال الله في عمرها.

إلى زوجتي الغالية التي انتظرت وصبرت حتى يتحقق الحُلم

إلى أبنائي الأعزاء الذين منحوني وقتهم وصبرهم وصمتهم لكي أنجز مهمتي

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل الذي أسأل الله عزّ وجلّ أن يقبله مني

الباحث

مفلح عودة عياد الزيدانيين

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه، وعداد كلماته، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد.

وأنا في المراحل الأخيرة من إنهاء هذا العمل، أتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ممثلة برئيسها وعمادة الدراسات العليا، وكلية المال والأعمال، وجميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، وأخص بالذكر، أستاذي المشرف الدكتور فايز جمعه النجار صاحب القيم العليا، الذي أشرف على هذا العمل ووجهني وأرشدني، وصبر على كثرة مراجعاتي له، وإلحاحي عليه، فغمرني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، وما بخل علي من علمه، ووقته الذي أحسست أن هذا الوقت الذي منحني إياه.. هو ذلك الجزء المخصص لأولاده وأهله.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام؛ وذلك لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الأطروحة، والتي أرجو من الله أن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إثراء هذا العمل، الذي إن أحسنت فيه فمن الله عز وجل، ثم من أستاذي المشرف أطال الله في عمره، وإن أسأت فمن نفسي، ولكل مجتهد نصيب. كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم استبانة هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى وزارة التربية والتعليم، ممثلة بوزيرها معالي الدكتور محمد الذنيبات، وجميع مديري ورؤساء الأقسام، في الوزارة، ومديريات التربية في المحافظات والألوية، لاستجاباتهم الفعالة في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

كما وأشكر عائلة الدكتور فايز جمعه النجار الذين منحوني جزءاً من وقتهم فيه وهم بحاجة له.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدِّل للتمكين

(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية)

إعداد

مفلح عودة عياد الزيدانيين

إشراف

الدكتور فايز جمعه النجار

استهدفت الدراسة التعرف إلى تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى التمكين فيها، وأثر التخطيط الاستراتيجي، على ممارسات الموارد البشرية، بوجود التمكين كمتغير معدّل، حيث وضعت مجموعة من الفرضيات لهذا الغرض.

وطبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة كان حجمها (666) موظفا من موظفي الإدارة العليا، وزعت على مركز الوزارة والمديريات التابعة لها، وقد تم استرجاع (539) استبانة، كان (499) منها صالحة للتحليل بنسبة (46.5%) من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (1072) موظفاً، واستُخدم عدد من الأساليب الإحصائية لوصف النتائج، كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخرى لاختبار فرضيات الدراسة، كالارتباط والانحدار، والانحدار المتعدد الهرمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده كان (متوسطاً)، وبالمثل كان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (متوسطاً)، وأيضاً مستوى التمكين كان (متوسطاً)، وهذا يشير إلى أن الوزارة ما زالت غير مستفيدة بشكل كامل من مزايا وإيجابيات التخطيط الاستراتيجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتمكين. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود الأثر المعنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده منفردة ومجتمعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كان لمتغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) الأثر الأبرز، يليه (السياسات العامة)، ثم (التحليل البيئي)، وأخيراً (الأهداف الإستراتيجية)، بينما خرج متغيرا

الرؤية والرسالة من النموذج. كما أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير (التمكين)، في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد بمقدار (10.9%)، وذلك عند دراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة، على ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في تقييمات أفراد العينة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (عدد دورات الموارد البشرية، وعدد دورات أساليب التدريس، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، وعدم وجود فروق في تقييمات أفراد العينة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغيري (المستوى التعليمي، والمحافظة). وفي المقابل أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في تقييمات أفراد العينة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعا لمتغيرات (عدد دورات الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي، والمحافظة)، وعدم وجود فروق في تقييمات أفراد العينة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعا لمتغيرات (المستوى التعليمي، وعدد دورات أساليب التدريس، والخبرة العملية).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة العمل على زيادة وضوح وفهم التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وكذلك ضرورة تعزيز مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة كونها جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة، من خلال عقد دورات منتظمة في الموارد البشرية بشكل مستمر، وضرورة زيادة تمكين الموظفين حيث جاء إدراكه من قبل المبحوثين بدرجة متوسطة، وذلك من خلال إتاحة المجال للعاملين لاتخاذ القرارات التي لا تتطلب المركزية، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.

وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي، والربط الإلكتروني الكامل لمركز الوزارة وجميع المديريات التابعة لها، وكذلك ضرورة وضع إستراتيجية شاملة للتدريب؛ لدوره الواضح في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية على حد سواء، مع ضرورة إجراء عمليات تقييم للتحقق من مدى الاستفادة من عمليات التدريب التي يتم تنفيذها، وأيضاً ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة، بحيث تُبنى عليها التصورات المستقبلية وتوضع على ضوئها تفاصيل الخطة ومحتوياتها. وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة وما تم تقديمه من توصيات، تم اقتراح إجراء عدد من الدراسات.

الكلمات المفتاحية: *التخطيط الاستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التمكين، وزارة التربية والتعليم، الأردن.*

Abstract

Strategic planning and its impact on human resource management Practices: The Role amended to enable

An Applied Study on the Jordanian Ministry of Education

By
Mufleh Oudah Ayyad Al-Zeidaneyeen
Supervisor
Dr. Fayez Juma Al-Najjar

The study aimed to identify strategic planning application and its impact on the human resources management practices in the Ministry of education of Jordan , as well as to identify the level of empowerment in it , and the impact of strategic planning on human resources practices , with the existence of empowerment as a moderator variable So a set of hypotheses developed for this purpose .

The study was applied on the Ministry of Education of Jordan, where a Stratified proportional random sample consist of (666) employees was withdraw from senior management personnel, and distributed to the ministry and its directorates center, have been recovered (539) questionnaire, the (499) which is valid for analysis by (46.5%) of the total adult population of the study (1072) employees. The researchers use a number of statistical methods to test the hypotheses of the study, as correlation coefficients, regression and multiple regression hierarchy.

The study results showed medium level of strategic planning and its dimensions, and similarly medium level of human resource management practices, and also medium level of empowerment, and this indicates that the ministry is still not benefiting fully from the advantages of strategic planning, human resource management practices, and empowerment, Hypothesis testing results Showed significant impact of strategic planning dimensions individually and collectively on human resource management prominent effect followed by the (policy), then (environmental analysis), and finally (strategic goals), While the variable (vision) and (Mission) was out of the form.

The result also showed significant impact of the variable (empowerment), in improving the impact of strategic planning in human resource management practices, which increased the coefficient of determination value by (10.9%), so when studying the impact of strategic planning dimensions combined in human resource management practices. the results showed there were no significant differences in assessments of respondents to the level of strategic planning deending methods courses, Job level, and practical experience) and no differences in assessments of respondents to the level of strategic planning depending on were significant differences in assessments of respondents to the level of human resource management practices, depending on the variables (number of human resources courses, Job level, and the State), and no differences of in assessments of respondents to the level of human resources management practices depending on the variables (educational level, number of teaching methods courses, and practical experience).

The study made a number of recommendations, including: the need to increase the visibility and understanding of strategic planning at senior management and directors of departments and heads of departments in the Ministry of Education of Jordan, as well as the need to enhance the level of different human resource management practices as they all came at medium importance level, by holding regular sessions in human resources on an ongoing basis, and the need to increase the empowerment of staff, where it was realized by the respondents moderately, by allowing employees to express their ideas and opinions, the study also recommends the need to activate the technological side, mail and full linking of the Center of the Ministry and it's all departments, as well as the need to develop a comprehensive strategy for training, obviously for his role in enhancing the effectiveness of strategic planning and practices, of human resource management, with the necessary of an assessment to verify the extent of benefit from training operations that are performed, and also the need to provide current and accurate database and information base, so future scenarios van be built and put on the light of the details of plan and its contents. Based on what has been reached from the results of this study and presented recommendations, a number of future studies have been proposed. Recommendations, a number of future studies have been proposed.

Key words: *strategic planning, human resource, management practices, empowerment the ministry of education, Jordan*

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.المقدمة

2.1. أهمية الدراسة

3.1.أهداف الدراسة

4.1. مشكلة الدراسة

5.1. فرضيات الدراسة

6.1. مصطلحات الدراسة

7.1. حدود الدراسة

8.1. محددات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام

1.1 المقدمة:

أصبح التغير المتسارع من أهم سمات وحقائق عصرنا؛ واليوم وقد تلاحقت المتغيرات حتى أضحى العالم قرية صغيرة واحدة بفضل ثورة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية وأجهزة الاتصال المتقدمة، فقد تقلصت المسافات والزمن، وانفتحت الأسواق باتساع خريطة العالم، وانتشر المستثمرون ورجال الأعمال والمسوقون أينما وجدت الفرصة للاستثمار، واشتدت حدة المنافسة.

لقد شهدت الألفية الثالثة مجموعة من التغيرات الجوهرية التي حدثت في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، مما استوجب من تلك المنظمات الاستعداد التام للتفاعل مع هذه المتغيرات، وبما يوجب على المنظمات التجديد والتطوير الدائم في أساليب التخطيط؛ لفهم الماضي والحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل؛ وذلك من أجل أن تكون المنظمة قادرة على توفير شروط بقائها وارتقائها.

لقد أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية؛ لأنه جهد منظم يركز على حركة المنظمة في المستقبل ويقدم إجابات محددة وواضحة حول المنظمة، وماذا تعمل؟ وكيف تعمل؟ ولماذا تعمل وأين تتجه؟

كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، ويعمل على تركيز جهود جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة في التجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية وانعكاساته على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويُعدّ موضوع التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهم المنظمات؛ لأنه القاعدة المركزية لأي قرارات مصيرية وغير متوقعة قد تواجه المنظمات أثناء تعرضها للأزمات، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية قادرة على تعديل وتقدير اتجاه المنظمة ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي قد تتعرض لها أثناء دورة حياتهـــا.

ومن هنا فإن على المنظمات الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي؛ من أجل التحوط من التغيرات المتسارعة والمفاجئة،المتوقعة وغير المتوقعة.حيث تعمل المنظمة على التحليل البيئي الخارجي وما به من الفرص والتحديات، والتحليل البيئي الداخلي وما يحويه من مصادر القوة والضعف، والعمل على بناء الرسالة التي تتوافق مع الرؤية الشاملة للمنظمة، وصولا إلى

صياغة الاستراتيجيات؛ لتبني أفضل إستراتيجية تحقق الأهداف المرجوة، مع التأكيد على وضع السياسات المناسبة لتحقيق ذلك.

إن وجود إستراتيجية واضحة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية سينعكس على ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة؛ بدءا من التحليل الوظيفي، وانتهاء بالتمكين، وبما يحقق استثماراً أمثل يلعب دورا كبيرا في توجيه واستثمار العنصر البشري.

فما هو الدور الرئيس الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي في نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟ وماذا يمكن أن يقدم التمكين في تحسين ذلك الأثر؟

2.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تربط أحد المواضيع المهمة وهو التخطيط الاستراتيجي بممارسات إدارة الموارد البشرية، وما يزيدها أهمية الظروف التي تمر بها المنطقة حالياً من متغيرات تكنولوجية واقتصادية وسياسية، قد تنعكس آثارها على ممارسة إدارة الموارد البشرية في تلك الوزارة المهمة.

لقد عملت الدراسة على إبراز الدور الذي تحظى به هذه الوزارة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبما ينعكس إيجابا على كافة مؤسسات المملكة الأردنية الهاشمية، حيث إن مخرجاتها المختلفة تشكل حجر الأساس في نجاح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما إنها تُعدّ رافداً تعليمياً وفنياً وإدارياً للأيدي العاملة من أبنائنا للعمل في مختلف الوزارات والقطاعات حيث يتم تنفيذ العديد من المهام والواجبات للوظائف المختلفة.

إن قيام المنظمة بالتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية ومدى توافرها، وتطوير الخطط لتحليل الفجوة حال حدوثها (De-Nisi & Griffen, 2005) يساعدها على القيام بممارساتها المختلفة.

وعليه يمكن أن تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

- توضيح أهم المراحل والأبعاد للتخطيط الاستراتيجي والتي تلعب دوراً أساسياً في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- توضيح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم كمنظمة رافدة للاقتصاد الوطني؛ وبالتالي دعم التنمية الشاملة، مما يعني بالضرورة وجود تخطيط استراتيجي يدعم ممارسات اداره الموارد البشرية.
- تعريف القيادات ومتخذي القرارات التربويين في وزارة التربية والتعليم على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ممثلة بما يلي:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. التعرف إلى الأهمية النسبية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
4. التعرف إلى الدور الذي يمكن أن يؤديه التمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

4.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالقصور في بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية والتساؤل عن دور التمكين في تحسين اثر التخطيط الاستراتيجي في تلك الممارسات في وزارة التربية التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا ومديري ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية؟
2. ما مدى الأهمية النسبية لممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

5.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للرؤيةعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للرسالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للسياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرسالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر السياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H_03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_0 3-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

H_0 3-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

H_0 3-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

H_0 3-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

H_0 3-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

H_0 3-6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H_04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_0 4-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

H_0 4-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

H_0 4-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

H_0 4-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

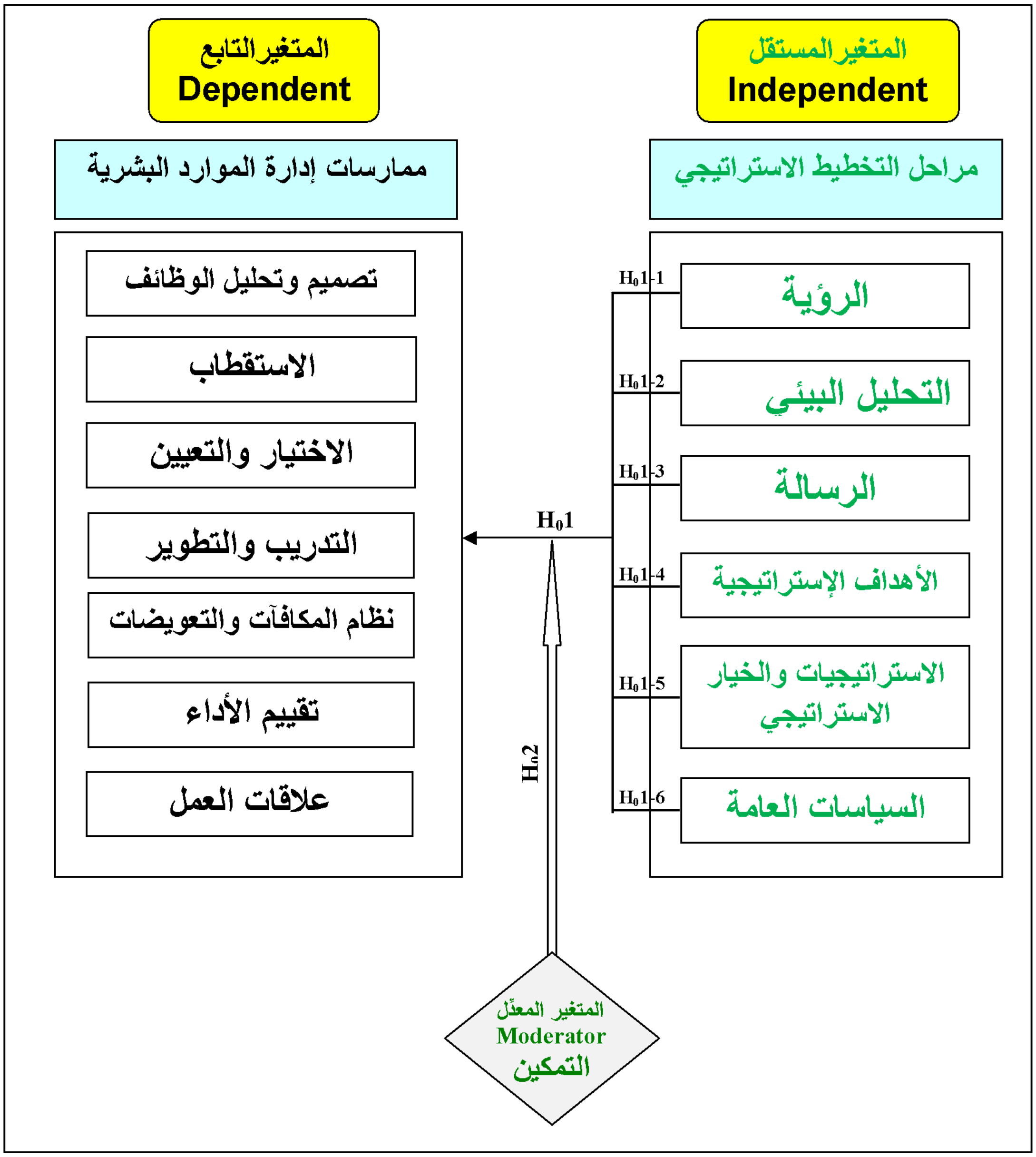
H_0 4-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) في ممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

H_0 4-6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

نموذج الدراسة:

يمثل الشكل (1.1.) النموذج الذي اعتمدته الدراسة في المتغيرات الرئيسة والفرعية.

الشكل (1.1.) نموذج الدراسة



لقد تم الاستناد في تحديد أبعاد **المتغير المستقل** على دراسات: *(Kotler, 2008؛ Digman, 1990؛ Hunger & Wheelen 2007؛ Hunger & Wheelen 2000).(هيجان،2013).*

كما تم الاستناد في تحديد أبعاد **المتغير التابع** على دراسات *(Tan & Nasurdin, 2011, 159؛ Tiwari & Saxena, 2012؛ فوطة والقطب، 2013).(المرسي، 2003، 97)*

وتم الاستناد في تحديد أبعاد **المتغير المعدّل** على دراسة:*(Kreitner & Kinicki, 2010).*

6.1. التعريفات المفاهمية والإجرائية:

لقد تم تحديد التعريفات الإجرائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على بعض التعريفات من مراجعها، حيث تم تبنيها لمناسبتها مع الموضوع.

التخطيط (Planning): هو وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ، أي التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له برسم صورة واضحة له، وتحديد الخطوات الفعالة التي توصل إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنه، كما يشمل التخطيط ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة (البيشي،2014، 13).

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): نشاط منظم وشامل، يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا والمواضيع الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها (البيشي، 2014، 28).

إنها عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في وزارة التربية والتعليم الاردنية وتقوم بموجبه الوزارة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛ والوسائل والطرق التي توصل إليها؛ معتمدا على حقائق الماضي ومعطيات الحاضر لتكون لها نقاط قوة وليس تحديات للوصول إلى الأهداف الموضوعة.

الرؤية (Vision): الطموح الذي ترغب وزارة التربية والتعليم الاردنية للوصول اليه في المستقبل وعلى مدى عدة سنوات لانه يعني بالمستقبل المتوسط والبعيد، وقد لا تتوفر حاليا المقومات اللازمة لتحقيق الرؤية.

التحليل البيئي (Environmental Analysis): الامور التي تبحث في المتغيرات البيئية، سواءً الداخلية او الخارجية، والتي تشمل: نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص التهديدات والتي تؤثر على سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة سواء سلبا او ايجابا في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

البيئة الداخلية (Internal environment): مجموعة من الظروف، والمتغيرات، والموارد المتاحة في المنظمة، والتي تؤثر على أداء المنظمة، سواء سلبا أو ايجابا. ويتم تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، من خلال القرارات الإدارية، وبموجب تعديلها أو تغيرها أو السيطرة عليها لصالح تنفيذ مهمة المؤسسة (الشامسي، 2010، 54).

البيئة الخارجية (The external environment): العملية التي بموجبها يتم تشخيص البيئة الخارجية، وذلك ليتم استيعاب جميع المتغيرات، التي تفرض من خارج المؤسسة، وضرورة توفر المعلومات التي تقود إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة (هيجان، 2013، 120).

الرسالة (Message): الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، حيث تحدد لماذا وجدت المنظمة؟ وماذا عليها أن تفعل؟ وما الذي ستقوم به المنظمة الآن وفي المستقبل؟ (النجار، 2001).

إنها الاتجاه العام لتحقيق الاهداف التي رسمتها الرؤية، حيث تدرس الرسالة الطريق التي تصل الى الهدف من البداية الى النهاية، مع الاخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة، سواء الداخلية او الخارجية. وغالبا تجيب الرسالة عن بعض التساؤلات منها ماذا، من، متى، كيف ولماذا.

الأهداف الإستراتيجية (Strategic goals): الرغبات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتصنف الأهداف، بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات)، تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية (الشامسي، 2010، 120).

انها الغايات التي تسعى وزارة التربية والتعليم الاردنية لتحقيقها. وهي عبارة عن انجازات محددة، تحتاج الى وقت زمني اطول، ويتم وضع خطط لها لضمان عملية التنفيذ، ومعالجة جميع المتغيرات، للوصول اليها.

الأهداف (Goals): النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس. (ماهر، 2013، 22).

انها المهام المحددة التي تسعى وزارة التربية والتعليم الاردنية الى تحقيقها، ويعتبر الوصول لها هو انجاز للمهمة. وتحدد من حيث المدة، وغالبا ما تتعلق بالادارة الوسطى، وهي التي توجة صاحب القرار بتبني الخيار او البديل الافضل الذي يصل الى الهدف.

الإستراتيجية (Strategy): هيكل عام، ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات، التي يجب اتخاذها، لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، (أبو النصر، 2014، 124).

ويرى الباحث بأنها عبارة عن فن، وعلم، تطوير واستخدام جميع الإمكانيات والموارد المتاحة، بواسطة اتخاذ بعض القرارات للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.

الاستراتيجيات والاختيار الاستراتيجي (Strategies and strategic choice): هي خطة شاملة تهتم بوضع الاستراتيجيات وتطوير البدائل الإستراتيجية التي تحقق المنظمة من خلالها كلا من رسالتها وأهدافها معتمدة على التحليل البيئي. (McGilvery, 2001).

البدائل الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي(Alternatives and the strategic option): عبارة عن خيارات أو حلول متعددة لمرحلة ما، ويوجد عدة بدائل يتم بموجبها مراعاة جميع المتغيرات، والحلول الأخرى الممكنة، محتوية جميع التحديات والتهديدات، ونقاط الضعف وأسلوب تلافيها، أو السيطرة عليها. حيث يتم التوصل إلى هذه الحلول عن طريق مقارنة هذه الحلول مع بعضها بعضاً وضمن معايير محددة، لاختيار الحل الأفضل الذي يقود لتحقيق الهدف. (هيجان، 2013، 209).

انها الاحتمالات او الطرق التي بواسطتها يتم الوصول الى الاهداف، وبموجبها يتم دراسة العوامل المؤثرة على سير الخطة الإستراتيجية في كل احتمال او عمل ممكن مبين فيه السلبيات والايجابيات في كل خيار لكي يرشد صاحب القرار بتبني افضل خيار يحقق الهدف في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

السياسات العامة (Public Policy): إرشادات عامة، أو حدود معينة يسير على هديها متخذ القرار، وبما يضمن أن العاملين يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز من رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية. (Hunger & Wheelen, 2000).

رسم السياسات (Policy Making): مجموعة من المبادئ التي تضعها الادارات، لكي ترشد المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وعند وضع الخطط، وهي نقاط دلالة مرسومة لتنفيذ الهدف، يلتزم بها المنفذون اثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية. (البيشي، 2014، 111).

انها مجموعة من القواعد او الخطوط العريضة التي ترشد المستويات التنفيذية للوصول الى اهدافها فهي عبارة عن دليل عمل يبين الاتجاه العام وبموجبها يتقيد المنفذون للخطة السير بموجبها في وزارة التربية والتعليم والاردنية.

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): مجموعة الأنشطة الإدارية، والمهام التي تتعلق بتطوير القوى العاملة، والحفاظ عليها وعلى قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة. (جودة، 2010، 20).

ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Practices): الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانت هذه المنظمة تتبع للقطاع العام أم القطاع الخاص، وتتمثل أهم هذه الممارسات بما يلي: (تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم سلوك العاملين، نظام التعويضات). (القاضي، 2012، 27، 28).

أنها تلك الأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية، في تأهيل كوادرها لكي يساهموا في انجاز رسالتها ومن هذه الأنشطة: (استقطاب واختيار وتعين وتدريب وتصميم الوظائف والتعويضات وتقييم للاداء وعلاقات الموظفين في العمل).

تصميم وتحليل الوظائف (Atsamam and Analysis Functions): عملية جمع المعلومات، عن كل وظيفة داخل المؤسسة، وما هو الوصف الوظيفي المطلوب لهذه الوظيفة والتي يجب أن يتصف بها من يشغل هذه الوظيفة، وما هي الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، من الشخص. وكيف يقوم بها، وما هي المقدرات والمؤهلات التي يحملها للقيام بهذه الوظيفة. (درة، الصباغ، 2008، 139).

انها معرفة ما هي الوظائف التي يجب ان تكون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما هي المواصفات التي يجب ان يتوفر في الموظف لاشغالها وبواسطتها يستطيع الموظفين انجاز اهداف وزارة التربية والتعليم الاردنية، والتي بموجبها يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الاستقطاب والاحتفاظ (Recruitment and Retention): هو البحث عن القوى العاملة المناسبة، ووصفها عن طريق الرواتب، والحوافز، والخدمات التي ستقدم للموظف لجذبة للعمل في المؤسسة واستقطاب الكفاءات سواء الاستقطاب الداخلي أو الخارجي، يخفف على المؤسسة التكاليف، الباهظة في عملية اختيار الموظفين، وكذلك تدريبهم. (الوكيل، 2012، 220)

انها الاجراءات التي تقوم بها ادارة التوظيف في الموارد البشرية لجذب الاشخاص المناسبين لاشغال الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي و تكون ضمن شروط خاصة يعلن عنها اثناء طلب موظفين او عمال وزارة التربية والتعليم الاردنية.

الاختيار والتعيين (Selection and Appointment): عملية قيام المنظمة، باختيار الشخص المناسب، من طالبي العمل بحيث تتناسب مع قدراته. (الصرايرة والغريب، 2010، 503).

عملية انتقاء موظفين او عمال من بين الاعداد المتقدمة وضمن التاهيل والتدريب لشاغر الوظائف المطلوب التعين فيها أما التعيين فهو وضع الشخص المناسب في التاهيل ضمن الهيكل التنظيمي الذي يناسب مؤهلاته (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) ويتم بموجب شروط واضحة ضمن مواصفات الوظائف ومؤهلات او مواصفات شاغليها في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

التدريب والتطوير (Training and Developing): هو جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe, 2006, 3).

انه الجهد الذي يبذل لتاهيل الموارد البشرية وتنمية قدراتهم ومواهبهم للعمل في الوظائف المطلوبة وبكل فعالية وغالبا يكون ضمن خطط وبرامج تحتوي المهارات التي يجب توفرها في الشخص لاشغال وظيفة ما في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

نظام المكافأة والتعويضات (Compensating and Reward System): هو إجمالي ايرادات الموظف، والتي قد تكون على شكل مكافات مالية ومزايا. (جودة 2014، 209).

انه كل شي يتلقاه الشخص العامل في وزارة التربية والتعليم الاردنية ويعود عليه بالنفع سواء المادي او المعنوي ويدفعه الى البقاء في العمل مثل الاجور والحوافز والمكافات وكتب الشكر اي كل شيء ايجابي يتلقاه الشخص من اجراء عمله سواء له او لاسرته.

تقييم الأداء (Performance Appraisal): محاولة لتحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات، نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف وتذليلها لخدمة المؤسسة في جميع الظروف. (الصيرفي، 2007، 207).

انه عملية قياس اداء كل موظف ضمن نقاط محدده سواء سلبيا او ايجابيا خلال فترة زمنية محددة حسب التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم الاردنية بحيث يصنف الشخص بموجبها بانة جيد او ضعيف في ادائة لعملة للعمل ويتم اتخاذ الاجراءات المناسبة في حقه سواء سلبيا او ايجابيا.

علاقات العمل (Labor relations): مدى العلاقات الشخصية بين الموظفين والعمال، داخل المؤسسة. فاذا كانت العلاقات ايجابية، ومميزة بالتعاون والاخلاص في العمل، هذا يدفع باتجاه انجاز المؤسسة لأهدافها. (فوطة، القطب، 2013، 166).

انها العلاقة او المعاملة الشخصية بين الموظفين داخل وزارة التربية والتعليم الاردنية والتي تنعكس على ادائهم وعلى عملهم سواء سلبي او ايجابي.

السلامة في أماكن العمل والصحة (Promoting Workplace Safety and Health): نهج تنظيمي لتحديد العوامل الموجودة في مكان العمل أو البيئة، المسئولة عن الحوادث وتقييمها والسيطرة (مصطلحات مختارة، موقع وزارة العمل الاردنية) .

التمكين (Empowerment): المقصود بعملية التمكين رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه دون تلقيه أي ارشادات من المسؤولين. والهدف من التمكين، توفير الظروف للموظفين ليعطوا أفضل ماالديهم، ويبذلوا اقصى طاقاتهم، لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون لها. (جودة 2010، 319).

انها القدرة على اتخاذ القرار في ظروف البيئة السائدة والمتغيرة، والمبني على تدريب الموظفين وتأهيلهم في مجال عملهم، وإعطائهم مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات وتأتي من منح الثقة للمرؤوسين وعدم التدخل في قراراتهم وعلى مقدرة الموظفين في ممارسة التفويض في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

التفويض (Delegation): المشاركة في المسؤولية، ويعني تحديد المسؤولية، بناء على وضوح الرؤية وغرض الرسالة، وحسب احتياجات الهدف، وقدرات الموظفين، لتحقيق الهدف. (ديمتر ومكفارلاند، 2008، 132)

انها تخويل الصلاحيات إلى الموظفين وهذا التخويل يرتبط بمدة زمنية لانجاز مهمة محددة، ضمن موارد معروفة وهو ليس تخويل مطلق، ويستطيع الرئيس سحب هذا التخويل في أي وقت إذا رأى بان هذا التخويل ليس في صالح وزارة التربية والتعليم الاردنية وليس في المكان المناسب وللشخص المناسب.

7.1. حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** الأفراد العاملون في وزارة التربية والتعليم في المواقع الوسطى والعليا فقط.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (2013 – 2014).

8.1. محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في مدى استجابة المستجيبين في الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2. الدراسات العربية.

2.2. الدراسات الأجنبية.

3.2. التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تجمع غالبية الكتب العلمية الخاصة بالبحث العلمي على اهمية مراجعة الدراسات العلمية السابقة، لما يحققه ذلك من قيمة للباحث عند إجراء بحثه، ولتتوفر جوانب الموضوعية في هذا الامر فانه يجب حسن اختيار الابحاث والدراسات المحكمة والمنشورة. وتعتبر مراجعة الابحاث والدراسات السابقة، من مراحل منهجية البحث العلمي، ويمكن ان يحقق الباحث فوائد عديدة اذا اعطى هذه المرحلة الاهتمام الكافي، ومن هذه الفوائد التعرف على الاسهامات السابقة، للباحثين فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على الأسلوب المستخدم وطرق جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي إلى جانب المراجع ذات العلاقة بموضوع البحث.

يتضمن هذا الفصل الدراسات التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال مراجعتها والوقوف على أهم الأبعاد التي اعتمدتها، هذه الدراسات والاستنتاجات التي تم التوصل إليها للاستفادة منها في الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

1.2. الدراسات السابقة العربية

دراسة خشمان (2014) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال التشغيلي في قطاع الاتصالات الأردنية متمثلاً بشركات الاتصالات الخلوية الثلاث (زين، أورانج، وأمنية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الشركات الثلاث والبالغ عددهم (329) موظفا وموظفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة مكونة من (178) موظفاً وموظفة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تمت عملية التحليل بالاعتماد على الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي.وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية مرتفعة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمحاورها الأساسية (الاستقطاب الإلكتروني، والاختيار الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والاتصالات الإلكترونية، والتعويضات الإلكترونية) على أداء الأعمال التشغيلي بمحاوره (الوقت، والكلفة، وجودة الخدمات، والمرونة)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد

العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود موافقة واهتمام من قبل عينة الدراسة بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في قطاع الاتصالات الأردنية.

دراسة حسن (2014) بعنوان: الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور المعدل لأداء المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير معدل.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بحيث اشتملت (69) فقرة؛ وذلك لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في الإدارات العليا والوسطى من شاغلي الوظائف الإشرافية وهم:المديرون ومساعدوهم، ورؤساء الشعب في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تم توزيع ما مجموعه (144) استبانة استرجع منها (122) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانات غير قابلة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (118) استبانة بنسبة (82%). وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: أن الأهمية النسبية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الدور الاستراتيجي، رأس المال الفكري، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، وفرق العمل) جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.06 – 3.85). كما أن الأهمية النسبية للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة جاءت أيضاً مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.97). وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$). للأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك وجود اثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أثر الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي في شركات صناعية الأدوية الأردنية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في الأداء المنظمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، بينما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في الأداء المنظمي تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

دراسة زبن (2013) بعنوان: أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخطة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل.

هدفت الدراسة بيان أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخطة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل في شركة ألبا هاوس في الأردن.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة ألبا هاوس في الأردن في كل المواقع التابعة لها. أما عينة الدراسة فقد شملت جميع المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في شركة ألبا هاوس في الأردن والمواقع التابعة لها، والبالغ عددهم (72) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. ولتنفيذ الدراسة تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية كان من أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط وتحليل المسار.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P\leq0.05$) لخصائص المعلومات الإستراتيجية (الدقة، التكاملية، التجانس) في تحقيق الخطة الإستراتيجية لشركة إلبا هاوس في الأردن، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المعلومات الإستراتيجية (الدقة، التكاملية، التجانس) في تحقيق الخطة الإستراتيجية لشركة إلبا هاوس الأردن بوجود القدرات التنافسية كمتغير مُعدل عند مستوى الدلالة ($P\leq0.05$).

دراسة فوطه والقطب (2013) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتمثلت هذه الممارسات بكل من: (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين). وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلاً بكل من (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار).

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أن جميع المصارف

تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، فيما لم يكن لإدارة وتقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار، بينما كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية تلاه التمكين.

دراسة زعتري (2013) بعنوان: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه المصارف البالغ عددهم (150) مديراً، وتم استعادة (90) استبانة بنسبة (69.23%) من الاستبانات الموزعة، وبعد تدقيق صلاحيتها للتحليل تبين صلاحية (80) استبانة من المسترجع بنسبة (88.88%) وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد والتدريجي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أبعادها الفرعية التي تمثلت بكل من المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار. وأن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أبعاد هذا المتغير وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، وأخيراً مرونة التوسع. كما بينت النتائج أن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

دراسة الشوابكة (2013) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة، وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، في ظل وجود نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (86) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (185) مديراً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية. تم اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام تحليل عدة أساليب إحصائية منها الانحدار البسيط والانحدار الهرمي المتسلسل، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة المختلفة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.74- 3.91). ويؤكد ذلك أن الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.79). كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإدارة المعرفة، في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة ارتيمة (2013) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي)، وأثرها على تطوير الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، والتحفيز، والتمكين، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي)، من وجهه نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري دوائر أمانة عمان الكبرى ورؤساء الأقسام فيها، والبالغ عددهم (602) شخصاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من مجتمع الدراسة، بلغت (331) وزعت عليهم الاستبانة، حيث تم التعامل مع (303) استبانات صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري الدوائر في أمانة عمان، جاء على المستوى الكلي، وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة

التحويلية بدرجة متوسطة، وأنّ مستوى الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من قبل مديري الدوائر في أمانة عمان، على المستوى الكلي وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد تطوير الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها ، عند مستوى دلالة ($P\leq0.05$) في تطوير الموارد البشرية. وأخيراً بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P\leq0.05$) في مستوى تقديرات مديري دوائر أمانة عمان لمستوى ممارسة القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي، طبيعة الوظيفة، عدد المرؤوسين).

دراسة كلثم وبدارنه (2012) بعنوان: معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية، حيث شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس ومن مختلف أقسام الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (18) فقرة واستخدما مقياس ليكرت الخماسي.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى هي الروتين والتعقيد الإداري. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تعزى للكل من الرتبة الأكاديمية، والخبرة.

دراسة القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجميع البيانات الأولية اللازمة ، وتم توزيع الاستبانة التي تكونت من (38) فقرة لقياس متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (88) فرداً في تلك الجامعات. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، غير

مرتبط بنظم التعويضات المتبعة، ولا بمشاركة العاملين فيها، مما يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات غير فعال. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط وثيق بين كل من (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام. وكذلك وجود ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين فيها، مما يدل على أن أداء الجامعات يتحسن بتحسن أداء العاملين. وفي حين بينت النتائج أن مستوى مشاركة مديري الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين منخفضة، فقد تبين أن العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لا يشاركون في اتخاذ القرارات، وأن مستوى تمكين العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة منخفض.

دراسة جابر (2011) بعنوان: أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والتحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام :القسم الأول، يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والتنظيمية، واحتوى القسم الثاني، على جزأين الأول يتكون من (18) فقرة موزعة على أربعة عوامل من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية، والجزء الثاني يتكون من (25) فقرة موزعة على ستة وظائف للموارد البشرية، كما احتوى الجزء الثالث، على المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والمقترحات لرفع كفاءتها، ولقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (254) موظفا من العاملين لدى فروع المؤسسة، في العاصمة عمان ضمن الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، استرجع منها (246) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي المناسب بهدف تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية، على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وكذلك وجود أثر ذي

دلالة إحصائية لكل بُعد من عوامل البيئة التنظيمية الداخلية: (إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

دراسة الظاهر (2011) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك من خلال خمس مجالات رئيسة هي: (التخطيط، والبرمجة، والموازنة، والتنفيذ، والتقويم)، وكذلك التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس عند مستوى الدلالة ($P\leq0.05$) تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة المشكلة موضع الدراسة من حيث الوصف والتحليل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن، والبالغ عددهم (173) مديرًا، موزعين على أربع مناطق تعليمية هي: (شمال عمان، جنوب عمان، إربد، الزرقاء). طور الباحث استبانة مكونة من (52) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة، وتم استخراج دلالات الصدق والثبات لها؛ وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (147)، وبهذا تكون نسبة المستجيبين (85%) من مجتمع الدراسة، ولم يتم استبعاد أية استبانة من الاستبانات التي جمعت.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر المديرين في مدارس وكالة الغوث في الأردن كانت بمستوى مرتفع في جميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات كالتالي: (مجال البرمجة، ثم مجال التنفيذ، فمجال التقويم، يليه مجال التخطيط، وأخيراً مجال الموازنة). كما بينت النتائج أن هناك فروقاً تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية: (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم) لصالح الإناث، وتوافقاً في بقية المجالات، وفروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال البرمجة، لصالح البكالوريوس، وتوافقا في بقية المجالات، وهناك فروقا تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات التالية: (التخطيط، والتنفيذ) لصالح الخبرات العملية من مستوى (أكثر من 10 سنوات) مع مستوى (5 – 10) سنوات. وتوافقاً في بقية المجالات، وأن هناك فروقاً تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجالات التالية: (التخطيط، والبرمجة، والتقويم) بينما لم تظهر فروق لصالح أي منطقة تعليمية حيث أظهرت توافقا في بقية المجالات.

دراسة سعيدي (2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي كدراسة تطبيقية على الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة، التعرف إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنيات المعلومات، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنيات المعلومات، والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، ومدى مشاركة القيادات الإدارية في هذه الشركات في وضع الخطط الإستراتيجية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنيات المعلومات.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وباستخدام الأسلوب المسحي، وكذلك المنهج الاستقرائي، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات الرئيسة لمشكلة الدراسة والتي اعتمدت (120) مفردة لتطبيق الدراسة عليها في شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أكثر خصائص التخطيط الاستراتيجي توفراً هي وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارات الرئيسة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للتخطيط الاستراتيجي، كما تبين أن القيادات التنفيذية لا تشارك في وضع الخطط الإستراتيجية، وأن العملية تتم من قبل الإدارات العليا للشركات فقط. وأخيرا أبرزت النتائج أن معوقات التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات تمثلت بالمركزية الشديدة في عملية التخطيط وكذلك في اتخاذ القرارات.

دراسة اليعقوبي (2011) بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة معرفة واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (26) فقرة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات الدراسة، للإجابة على أسئلة الدراسة.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن عينة الدراسة أظهرت أن هناك وضوحاً ووعياً عالياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهر المستجيبون أن هناك أهمية كبيرة لإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، وأوضح المستجيبون أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً

في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان. كما بينت النتائج وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

دراسة دايني (2010) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)،حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos)، وقد اجريت هذه الدراسة في العراق.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، بينما جاء مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية متوسطاً. فيما كان مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)، وأيضاً وجود تأثر لها على تطوير الموارد البشرية. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية). وأخيراً تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) بوجود متغير تطوير الموارد البشرية.

دراسة الشامسي (2010) بعنوان: قياس فعّالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف إلى الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، بحيث ينعكس إيجابا على تنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وكذلك التعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمناطق التابعة للوزارة، وبيان التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي سواء للرؤساء، أم للمرؤوسين. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من الوظائف التالية: (مديرو العموم، ونوابهم، مديرو الدوائر، ونوابهم، المستشارون، والخبراء، من العاملين في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية في المحافظات والمناطق التعليمية).

ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استقصاء شمل أربعة مجالات تمثل متغيرات البحث، واحتوت استمارة الاستقصاء على (45) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، وأنه يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم. كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنسيق بين خطة وزارة التربية والتعليم، وخطط المديريات التعليمية بالمناطق المختلفة، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ومحاولة التأثير فيه. وبينت النتائج نقص الكوادر البشرية القادرة والمؤهلة في منظمات التربية والتعليم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، مما يحد من فعاليته. وأظهرت النتائج أن انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية، مما يحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي. وتبين عدم وضوح مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي عند العاملين، مما يحد من فاعليته في منظمات التربية والتعليم، وأن عدم وجود خطة رسمية مكتوبة للتخطيط الاستراتيجي، يعلمها جميع العاملين في منظمات التربية والتعليم، يحد من فاعليته. وأخيراً تبين أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم.

دراسة صبري (2010) بعنوان: العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة.

هدفت الدراسة إلى كشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وجرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتكونت عينة الدراسة من (264) فرداً. تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعًا. وبالمثل أيضاً كان مستوى أهمية دعم القيادة العليا، ومستوى أهمية المرونة الإستراتيجية، وكذلك مستوى أهمية التكنولوجيا. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

دراسة صرايرة والغريب (2010) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة حالة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية، في الإبداع التنظيمي. وكذلك قياس أثر العوامل الديموغرافية، والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات جاء مرتفعاً،وكذلك أيضاً مستوى الإبداع المؤسسي. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في شركة الاتصالات الأردنية، نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الإداري).

دراسة محيسن والكيلاني (2010) بعنوان: مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن.

هدفت الدراسة بناء مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم قياس تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجات الحاجة إلى التحسين في نظام التخطيط التربوي، ودلالات الفروق في هذه التقديرات التي تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل. ومكونات المشروع المقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم.

جمعت البيانات من وزارة التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من 255 فرداً من مديري الإدارات، ومديري التربية، والمديرين المختصين، ورؤساء أقسام التخطيط في المراكز والمديريات التابعة للوزارة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا في حالات تفاعل قليلة، كما أبرزت النتائج واقع نظام التخطيط التربوي، ودرجات الحاجة للتحسين فيه.

دراسة الكردي (2010) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة التعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (1190) عاملاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، أي ما يقارب (35%) من مجتمع الدراسة.

قامت الباحثة بإعداد استبانة، وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ (0.986)، وجرى تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P\leq0.05$) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق العامل الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

فيها وفق معيار=0.3 كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (P≤0.05) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق العامل الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير التربية ونائبيه، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى. وتبين عدم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (P≤0.05) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق العامل الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغيري الخبرة وموقع مديرية التربية والتعليم.

وقد قدمت الباحثة عدة توصيات منها: ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم والمدارس أيضاً وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به، وضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد خطة إستراتيجية.

دراسة مشرقي (2010) بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية.

هدفت الدراسة التعرف إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأثرها على أداء الموظفين في المصارف الإسلامية في اليمن، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، فقد صمم الباحث استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (297) موظفاً، موزعين على المصارف الإسلامية الأربعة المدروسة بالمراكز الرئيسة والفروع التابعة لها ومقرها أمانة العاصمة صنعاء، وقد بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (260) استبانة، شكلت ما نسبته (87,5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وبعد استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة. وكذلك الأمر بالنسبة لكل من استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتدريب الموظفين، فيما جاء مستوى الاهتمام بإستراتيجية الأجور والرواتب والحوافز المادية والمعنوية وترقية الموارد البشرية بدرجة متوسطة. كما جاء مستوى أداء الموظفين في المصارف الإسلامية بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور

والرواتب، الحوافز المادية والمعنوية، وترقية الموارد البشرية) كل على حدة وأداء الموظفين. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل التعليمي، والفئة العمرية، والدورات التدريبية. كذلك بينت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة إزاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل، بينما لم تثبت مثل هذه الفروق الجوهرية إزاء رؤيتهم نحو محور أداء الموظفين، وبينت النتائج أخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين تبعاً للمسمى الوظيفي.

دراسة مطور (Mtour,2010) بعنوان: تطوير نموذج قياس رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي بإستخدام منظور بطاقة الأداء المتوازن.

Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning Using BSC Perspectives.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ من خلال الكشف عن العلاقة بين مجال المالية، ومجال العملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن، بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (100) موظف، بحيث تم اختيار كل (20) موظفاً من العينة من مصارف مختلفة هي: البنك العربي، بنك الأردني الكويتي، البنك الأهلي، بنك الإسكان وبنك الأردن.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات مجال المالية، ومجال العملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والابتكار والتعلم، وتبين أن هناك علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة. المذكورة وعليه اقترح الباحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين تلك المجالات.

دراسة العنزي (1421 هـ،2009م) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية ".

هدفت الدراسة القيام بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي من أجل بناء تصور مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية يضم الرؤية –الرسالة- الاستراتيجيات – البرامج والمبادرات النوعية. والتعرف على مدى قبول التصور الاستراتيجي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداة بحثه الرئيسة بهدف جمع البيانات الأولية وقد اتبع الأساليب المختلفة لضمان صدق وثبات الاستبانة، كما استخدم الباحث المقابلات.

وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (132) فرداً ويمثل نصف عدد العاملين في الشركات المستفيدة من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية بمنطقة مكة المكرمة لأربع سنوات عن الفترة من 1424/1423 هـ، 2003/2002م ولغاية 1427/1426 هـ، 2006/2005م، وقد تم استرداد (110) استبانات صحيحة، حيث طبق الباحث أساليب الإحصاء الوصفي، والإحصاء التحليلي مثل أسلوب معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، أسلوب الانحدار الخطى البسيط،أسلوب الانحدار الخطي التدريجي المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات والمتغيرات الديموغرافية نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته، فيما عدا تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بكل من رأس مال الشركة،وعدد العاملين بالشركة، ومجال النشاط بالشركة، والمؤهل الدراسي. كما أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة البحث تميل إلى الرأي المحايد نحو متغيرات تسويق خدمات صندوق برامج الدعم وأولوياته، والبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، والتمويل وكفايته وإجراءاته، ومتابعة الصندوق للشركات المستفيدة. كذلك تبين أن تجاهات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الموافقة على كافة الجوانب الخاصة بمعوقات وصعوبات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق وكذلك التسرب من التدريب والتوظيف، وأن الاتجاهات تميل إلى الرأي المحايد نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

دراسة أبو أمونة (2009). بعنوات: واقع الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة،ومعرفة مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا، للمساعدة على

التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وكذلك هدفت إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية.

تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم (239) موظفا، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات (35) موظفا. وتكونت عينة الدراسة من (148) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة، و(35) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات. وبلغت نسبة الاستجابة 84.31 %. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدم برنامج (SPSS)، لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. كما أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة E-HRM وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية. وبينت النتائج أيضاً ضعف استعمال الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM على الرغم من توافرها.

دراسة سامي (2007) بعنوان: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة لشركة مناجم الفوسفات.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.والتعرف إلى العمليات التي من خلالها تمارس عملية التخطيط للموارد البشرية، ودورها لضمان جودة عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، وإظهار كيفية التفاعل بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية،وبيان مدى تبني شركة مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز إستراتيجية المنظمة. وأن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة وليست ساكنة، وذات قابلية للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية. كما بينت النتائج أن تخطيط الموارد البشرية يعمل في ظل ظروف تتسم بسرعة التغيير وعدم التأكد، وهذا سببه أن المتغيرات البيئية التي توضع وتنفذ في ظلها إستراتيجية المنظمة غير مستقرة وخالية من التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

2.2. الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة ساني (Sani,2012) بعنوان:

"Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate"

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء التنظيمي في قطاع التأمين النيجيري – أثر المناخ التنظيمي.

هدفت الدراسة للتعرف على فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين مشروطة بمناخ عمل هذه المنظمات.

تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة أدوات التحليل كالانحدار والارتباط لتحليل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تلك الشركات مثل التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل كممارسات رئيسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن شركات التأمين لا تمارس تلك الممارسات المرتبطة في مناخ العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة، كما وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، وأن عملية نقل المعرفة والخبرات في مجال القوى البشرية للمديرين التنفيذيين ذات مستوى منخفض. كذلك انخفض مستوى التدريب الذي يتلقاه مديرو الموارد البشرية إلى ما دون نسبة (30%)، كما بينت النتائج أن المديرين يواجهون نفس التحديات في معالجة المشاكل المعقدة المتعلقة بالموارد المحدودة، وتحديد الأولويات، وتحفيز الموظفين، والشروع في التغيير وإظهار نتائج قابلة للقياس.

دراسة تيواري وساكسينا (Tiwari & Saxena, 2012) بعنوان:

"Human resource management practices: A comprehensive review"

ممارسات إدارة الموارد البشرية – مراجعة شاملة.

لقد تم تصميم هذه الدراسة استنادا إلى استعراض الأدبيات القائمة المتاحة في إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة لتطوير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنفذ من قبل شركات مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الموارد البشرية تشكل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها من الأصول الهامة لأية منظمة. كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات مقارنة مع إدارة التكنولوجيا أو رأس المال، حيث أن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيم نظام إدارة الموارد البشرية، بشكل فعال لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة.

وأظهرت النتائج أن التطبيق السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية يتطلب الرجوع إلى الأنشطة التنظيمية الموجهة إلى إدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان أن يتم توظيف الموارد لتحقيق الأهداف، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بعوامل خارجية وداخلية، مباشرة أو غير مباشرة تؤثر على متغيرات أخرى مثل موقف الموظف وعلاقات الموظف مع صاحب العمل، الأداء المالي، إنتاجية الموظفين وغيرها، مما يساهم في النهاية بتحسين أداء الشركات بشكل عام.

دراسة كهيرا (khera, 2010) بعنوان:

"Human resource management and their impact on employee productivity: A perpetual analysis of private and public bank in India"

إدارة الموارد البشرية وأثرها على إنتاجية الموظفين– تحليل دائم في البنوك العامة والخاصة في الهند.

هدفت الدراسة إلى التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إنتاجية العاملين في البنوك، وتناولت الدراسة (17) ممارسة منها الاستقطاب، التعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير، التدريب. وتناولت عينة من (184) موظفاً إدارياً من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، بنك خاص، وبنك من القطاع العام).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط كان أهمها. وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في تلك البنوك من حيث الاستقطاب، التعيين، التعويضات، التطوير، التدريب.

دراسة خان (Kan, 2010) بعنوان:

"Effects of human resource management practices on organizational performance: An Empirical study of oil and gas industry in Pakistan"

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي– دراسة تطبيقية لصناعة الغاز والنفط في الباكستان.

لقد هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات على الأداء التنظيمي. وتناولت الدراسة قطاع الغاز والنفط في الجمهورية الباكستانية، من خلال دراسة مجموعة من الشركات العاملة في هذا القطاع وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك أثراً واضحاً لعملية التدريب للعاملين في تلك الشركات الإنتاجية، وأن هناك علاقة ايجابية بين كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية وأدائها المؤسسي. كذلك بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل من كفاءة الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي.

دراسة كاتو وبودهار (Katou & Budhwar, 2010) بعنوان:

Causal relationship between HRM policies and organizational performanceb: Evidence from the Greek manufacturing sector.

العلاقة السببية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وثقة الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية اليونانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الممارسات لإدارة الموارد البشرية ممثلة بـ (التخطيط، التدريب، التوجيه، التحفيز، الإشراك في عملية اتخاذ القرارات، التوظيف، الترقية، والسلامة العامة). لقد أجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعات التحويلية اليونانية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتدريب والتوظيف والترقية والأداء لتلك الشركات، وأن الأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على نتائج مثل المهارات والمواقف والسلوك، وأن توفر الدافع والالتزام لدى الموظفين هي العناصر الأكثر تأثيراً على الأداء. وبينت النتائج أيضاً أن محاذاة سياسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال تؤثر إيجابيا على فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحسن الأداء التنظيمي، كما تعتمد فعالية سياسة الموارد البشرية بشكل كبير على الهيكل التنظيمي الثقافي (المستوى الثقافي للموظفين) حيث يكون هناك تدرج منطقي من حيث الثقافة والخبرات.

دراسة كامبس (Campass،2004)، بعنوان:

Puerto Rican human resource professionals' perceptions of the concept, practice, and future of human resource development (hrd) in puerts rico.

تصورات مهنيي الموارد البشرية في بورتوريكو حول مفهوم وممارسات ومستقبل تنمية الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية، في منظمات دولة بورتوريكو بأمريكا الجنوبية، وقد تم استخدام مقابلات شخصية، للتعرف على اتجاهات وإدراك ثلاثين من الممارسين بتلك المنظمات للموارد البشرية وتنميتها، وذلك نحو المفهوم والممارسات ومستقبل تنمية الموارد البشرية في بورتوريكو. حيث تم تحديد خمسة موضوعات أساسية مرتبطة بعملية تنمية الموارد البشرية وهي: (الفوائد المالية من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، تأثير تنمية الموارد البشرية على رضا العاملين وتحفيزهم في العمل، أداة إستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، تحسين الأداء، المساعدة في تنفيذ عمليات التغيير وتسهيلها).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن ممارسات تنمية الموارد البشرية في تنظيمات عاملة في بورتوريكو اتسمت بتدني الاهتمام بالتحليل المنظومي للاحتياجات، وتزايد استخدام أساليب وطرق التقويم. وأظهرت النتائج التزايد المستمر في الطلب على التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتزايد استخدام ممارسات التطوير التنظيمي، وتدني دعم الإدارة للتدريب وتنمية الموارد البشرية وعدم الالتزام بذلك. ووجود وجهات نظر متضاربة عن دور تنمية الموارد البشرية والحاجة إلى زيادة مستوى الاحترافية في مجال تنمية الموارد البشرية.

3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

1. لم تتناول الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا الفصل متغيري هذه الدراسة مجتمعين.
2. تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي، إما من حيث درجة وفعالية تطبيقه، أو معوقاته، أو علاقته بفعالية الأداء، أو أثره على فعالية تخطيط الموارد البشرية، أو العوامل الحرجة فيه، أو العوامل المؤثرة عليه. بينما في هذه الدراسة، تم تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مراحله أو أبعاده.
3. تناولت الدراسات السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية، من حيث أثرها على التعلم والنمو، أو دورها في المرونة الإستراتيجية، أو علاقتها بأداء العاملين، أو أثرها على أداء المنظمات، أو المراجعة الشاملة لها، أو مدى فاعليتها، أو أثر الأداء التنظيمي أو القيادة التحويلية أو عوامل البيئة التنظيمية عليها. بينما في هذه الدراسة تم تناول أثر التخطيط الاستراتيجي عليها.
4. لم تتناول أي من الدراسات السابقة، أثر متغير التمكين، كمتغير معدّل لتحسين أثر المتغير المستقل على التابع. بينما تناولت هذه الدراسة متغير (التمكين)، وأثره في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
5. تناولت بعض الدراسات السابقة أثر التخطيط التربوي على إدارة الأفراد، وجودة أدائهم في وزارة التربية والتعليم، أو مشروع نظام مقترح لتطوير عملية التخطيط التربوي، أو واقع الإدارة الإستراتيجية، أو تطوير نموذج رياضي في التخطيط الاستراتيجي، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. بينما في هذه الدراسة تم تناول التخطيط الاستراتيجي، من حيث محاوره وأبعاده والدور الذي يلعبه في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

1.3. التمهيد
2.3. التخطيط الاستراتيجي
1.2.3. المقدمة
2.2.3. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
3.2.3. التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم
4.2.3. أهمية التخطيط الاستراتيجي
5.2.3. أهداف التخطيط الاستراتيجي
6.2.3. مستويات التخطيط الاستراتيجي
7.2.3. مقومات (معايير) التخطيط الاستراتيجي
8.2.3. فوائد التخطيط الاستراتيجي
9.2.3. خصائص التخطيط الاستراتيجي
10.2.3. التحديات (المعوقات) التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي
11.2.3. مراحل التخطيط الاستراتيجي
1.11.2.3. الرؤية
2.11.2.3.التحليل البيئي
3.11.2.3. الرسالة
4.11.2.3. الأهداف الإستراتيجية
5.11.2.3. الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي
6.11.2.3. السياسات العامة
3.3. إدارة الموارد البشرية
1.3.3. المقدمة
2.3.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية
3.3.3. أهداف إدارة الموارد البشرية
4.3.3. تحديات إدارة الموارد البشرية
5.3.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية

1.3. التمهيد:

المؤسسة التي ليس لها طموح، وليس عندها رؤية في التخطيط لتحقيق أهدافها، هي مؤسسة في طريقها إلى الزوال. لذلك على المؤسسة أن تراعي إدارة التغيير فيها سواءً في خططها أو في الهيكل التنظيمي لها، أو في الوظائف، لتحقيق أهدافها التي خُطط لتنفيذها. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم محاور الوصول إلى الهدف، حيث الوصول إلى الهدف بدون تخطيط هو حلم أو وهم، لذلك يجب فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده وبمراحله المختلفة، وذلك لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، والوصول إلى الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة، وأفضل جودة.

يتناول هذا الفصل عرضاً للنظريات والآراء والأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة: (التخطيط الاستراتيجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتمكين).

لقد بدأ التفكير في أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأهميته من خلال خطواته الأولى في مجال التربية والتعليم، حيث هي اللبنة الأولى في حياه الفرد وفي بناء المجتمع، وفي حياة الفرد حيث سيكون له الدور الأساسي في بناء المجتمع، وبحيث نصل بهذا الفرد إلى مرحلة التخطيط للمساهمة في بناء عناصر قوة الدولة من الناحية (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والأمنية، والتكنولوجية، والجغرافية.....الخ).

إن وزارة التربية والتعليم هي الرافد الأساسي لجميع مؤسسات الدولة بالعقول النيرة التي تدرك هذه المعاني وسبل الوصول إليها، وتدرك مدى تأثرها وتأثيرها في البيئة الداخلية والخارجية لجميع مؤسسات الدولة.

وكذلك تم دراسة مراحل التخطيط الاستراتيجي ومدى انسجام ممارسات إدارة الموارد البشرية مع كل مرحلة من هذه المراحل؛ لكي نصل إلى الهدف بناءً على ركائز متينة، فيها المرونة الكافية، لتتلاءم مع كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي. حيث لم يعد التخطيط المركزي مجدياً وناجحاً في مواجهة التعقيدات الكثيرة التي رافقت التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى التطور في الفكر البشري ووجود عقول واعية تستطيع القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الدولة. فأصبح من الضروري أن تهتم الدراسات العلمية، في التخطيط الاستراتيجي، حيث هو من أبجديات نجاح المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص.

2.3. التخطيط الاستراتيجي

1.2.3. المقدمة:

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، حيث أصبحت على لسان كل شخص يريد إنجاز أي عمل مهما صغر مستوى هذا العمل أو كبر، وبذلك تفقد الكلمة معناها، إذ لا بد أن يتم تحديد مقومات الخطة الإستراتيجية، وأن تكون طويلة الأمد، بحيث لا تقل عن سنة، وكذلك تشترك في تنفيذها غالبية المؤسسة، سواء بمواردها المادية أو البشرية، أو مواردها المتاحة، أو في إعداد الخطة. حيث تتفرع عن الخطة الإستراتيجية خطط فرعية تُعنى بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، تصب نتائجها في تحقيق الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

2.2.3. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد عرف (Bryson, n.d., 26) التخطيط الاستراتيجي بأنه الأساليب التي بواسطتها يتم رسم الاتجاه العام للمؤسسة، الذي بواسطته يتم تحقيق أهدافها.

كما أشار (هيجان، 2013،27 - 33) إلى إن كلمة إستراتيجية نقلت من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية استراتيجيوس (strategos) والتي تعني فن قيادة القوات لتحقيق الأهداف، وكذلك تعني مفاجأة العدو ومباغتته. وقد ارتبطت بالعلوم العسكرية عبر العصور. والتخطيط الاستراتيجي يضع ويحدد الأولويات لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة وتوجه الموارد المتاحة في المؤسسة ويوظفها لانجاز هذه الأولويات التي تم رسمها في الخطة الإستراتيجية. حيث اهتمت المؤسسات بالتخطيط كوسيلة للتحكم في ظروف المستقبل؛ لتخدم أهدافها عن طريق وضع الرؤية وعرض الرسالة وتحديد الأهداف، ورسم السياسات، وتصميم البرامج، وبيان الإجراءات والأسس والخطوات، في إطار زمني محدد. ويشير (البيشي، 2014، 26) إلى أن التخطيط الاستراتيجي من العلوم الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، ويتضمن تحليل المناخ المحيط سواءً المباشر، والمحلي، والإقليمي، والعالمي للمؤسسة، لتحديد الجهات المكملة والمساعدة، والجهات المعادية، والمعيقة. والتركيز على الأولويات لتحقيق الخطة الإستراتيجية. ويتم تحديد الوسائل والأدوات التي ستستخدم لتحقيق الرؤية والرسالة من خلال إنجاز الأهداف.

ويرى (دوريس، كيلي وترينر، 2006، 239) أن الخطة الإستراتيجية، ليست عبارة عن منشورات لامعة، تطبع بأسلوب براق وأنيق للعلاقات الخارجية، بل هي وثيقة عمل تخضع للتعديل عدة مرات في السنة.

عرف (البيشي، 2014، 28) التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط منظم وشامل، يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا والمواضيع الإستراتيجية التي تواجهها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

أما (جواد، 2010) فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مرحلة التفكير، التي تسبق عملية التنفيذ بحد ذاتها، وهو جهد موجه ومقصود ومنظم يهدف إلى تحقيق منفعة للمنظمة وبأقل التكاليف ويتم ربطه بشتى المجالات والنشاطات والقطاعات.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف لدعم المدراء والقادة؛ لكي يكونوا على معرفة بأهدافهم، والأدوات والوسائل التي من خلالها يتم تحقيق هذه الأهداف. انه أداة لمساعدة المؤسسة في أداء أفضل عمل لديها لتحقيق الهدف، ويساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها (Jude, 2005).

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية رسم الأهداف التي يطلب الوصول لها، خلال فترة زمنية معينة، بواسطة حشد الطاقات واستغلال الإمكانيات المتوفرة، لتحقيق هذه الأهداف. وضمن وسائل وأساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج (الكرخي 2009، 21). ومن خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يجيب على ما يلي:

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه؟
- أين نقف الآن من الهدف؟ وما هو وضعنا الحالي؟
- ما هي الفرص المتاحة التي تساهم في تحقيق الهدف وما هي التحديات والتهديدات التي تمنع من ذلك؟
- ما هي الخيارات والبدائل الموجودة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف؟
- ما هو الخيار الاستراتيجي أو البديل الأفضل لتحقيق الهدف؟

ومما سبق نستطيع القول بأن التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقوم بموجبه إدارة المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛ والوسائل والطرق التي توصل إليها؛ معتمدا على حقائق الماضي ومعطيات الحاضر لتكون لها نقاط قوة وليس تحديات للوصول إلى الأهداف الموضوعة.

3.2.3. التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم

أشارت الآيات التي نزلت في سورة يوسف -عليه السَّلام- إلى ما يعدّ نموذجاً للتخطيطَ
الاستراتيجي؛ حيث يقول – تعالى: ﴿ وَقَالَ ٱلۡمَلِكُ إِنِّيٓ أَرَىٰ سَبۡعَ بَقَرَٰتٖ سِمَانٖ يَأۡكُلُهُنَّ سَبۡعٌ عِجَافٞ
وَسَبۡعَ سُنۢبُلَٰتٍ خُضۡرٖ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٖۖ يَٰٓأَيُّهَا ٱلۡمَلَأُ أَفۡتُونِي فِي رُءۡيَٰيَ إِن كُنتُمۡ لِلرُّءۡيَا تَعۡبُرُونَ ٤٣ قَالُوٓاْ
أَضۡغَٰثُ أَحۡلَٰمٖۖ وَمَا نَحۡنُ بِتَأۡوِيلِ ٱلۡأَحۡلَٰمِ بِعَٰلِمِينَ ٤٤ وَقَالَ ٱلَّذِي نَجَا مِنۡهُمَا وَٱدَّكَرَ بَعۡدَ أُمَّةٍ أَنَا۠ أُنَبِّئُكُم
بِتَأۡوِيلِهِۦ فَأَرۡسِلُونِ ٤٥ يُوسُفُ أَيُّهَا ٱلصِّدِّيقُ أَفۡتِنَا فِي سَبۡعِ بَقَرَٰتٖ سِمَانٖ يَأۡكُلُهُنَّ سَبۡعٌ عِجَافٞ وَسَبۡعِ
سُنۢبُلَٰتٍ خُضۡرٖ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٖ لَّعَلِّيٓ أَرۡجِعُ إِلَى ٱلنَّاسِ لَعَلَّهُمۡ يَعۡلَمُونَ ٤٦ قَالَ تَزۡرَعُونَ سَبۡعَ سِنِينَ دَأَبٗا فَمَا
حَصَدتُّمۡ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تَأۡكُلُونَ ٤٧ ثُمَّ يَأۡتِي مِنۢ بَعۡدِ ذَٰلِكَ سَبۡعٞ شِدَادٞ يَأۡكُلۡنَ مَا
قَدَّمۡتُمۡ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تُحۡصِنُونَ ٤٨ ثُمَّ يَأۡتِي مِنۢ بَعۡدِ ذَٰلِكَ عَامٞ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعۡصِرُونَ ٤٩ ﴾
(يوسف: 43 – 49).

ومما سبق نرى أن أول تجربة للتخطيط هي التي وردت في القران الكريم، التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير رؤيا فرعون؛ لذلك لا ينجح أي عمل بدون تخطيط ولا نصل إلى الهدف بدون تخطيط. وعن طريق التخطيط يتم القيام بعملية التوازن بين العناصر التالية: (الهدف، الموارد المتاحة والزمن). ويتم الوصول إلى الهدف باستخدام أفضل الموارد المتاحة، وفي أقصر وقت؛ لذا فالتخطيط هو توقع الأحداث المستقبلية وتوقع التهديدات والتحديات والفرص التي تؤثر على هذا التخطيط إيجابيا أو سلبيا وسبل التغلب عليها.

4.2.3. أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تعود بالنفع على المؤسسات وعلى المجتمع حيث أصبحت أهميته في تحقيق الأهداف ومعالجة التحديات التي تتعرض لها الخطة الإستراتيجية ، وبواسطة التخطيط يتم تحليل هذه التحديات بشكل مستقل، وهو يعزز من قدرة المؤسسة على معالجة الأخطاء من خلال تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. حيث تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على الحفاظ على حياة المؤسسة وإستمراريتها (Bryson, n.d., 38-39).

ويرى (هاينز، 2007، 9-10) بأن كل دقيقة يتم قضاؤها في التخطيط، توفر من ثلاث إلى أربع دقائق، عند السير باتجاه تنفيذ الخطة، وأي نقص في عملية التخطيط، ستظهر أثناء تنفيذ الخطة، وستأخذ وقتاً لتلافي الخطأ أو معالجة النقص؛ لذلك تظهر أهمية إشراك الموظفين، في عملية التخطيط، وهم الذين لهم دور في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والاستماع إلى وجهة نظرهم، كونهم هم الذين يقومون بتنفيذ الخطط، بموجب إجراءات وبرامج، كل حسب مستواه الوظيفي. والتخطيط هو الوظيفة الأولية للإدارة، ويجب أن يقود جميع وظائف الإدارة الأخرى (التنظيم،

التوظيف، التوجيه....الخ)؛ لذلك يجب أن يكون هناك هيكل إداري، لتطبيق التخطيط وإلا سيبقى حبرا على ورق. والتخطيط الاستراتيجي يحتوي على مجموعة من العمليات التي تستخدم في المؤسسات؛ لذلك يجب أن يقود لما يلي (هيجان، 2013، 33-34):

- وجود عدة خيارات أو بدائل، حيث تمثل الاستراتيجيات للمؤسسة وما تفعله في المستقبل.
- القيام بعملية تحليل هذه الخيارات أو البدائل، حسب المعايير المعتمدة، لتتم مقارنتها واختيار الخيار أو البديل الأفضل الذي يحقق الرسالة والأهداف.
- القيام بوضع الخطط الفرعية والبرامج والإجراءات، الكفيلة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وحسب السياسات التي وضعت لتحقيق الأهداف.
- القيام بعمليات المتابعة وتقييم الخطة ومراجعتها باستمرار، لمعرفة ما تم إنجازه وهل استطاعت الخطة معالجة المتغيرات التي تؤثر على سير الخطة الإستراتيجية.
- ضرورة معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة قبل الشروع بإعداد الخطة الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو سر النجاح، والأهم من ذلك أن تكون لكل فرد رؤية تحدد وتعرف الدور الحقيقي له في هذه الحياة، فعندما تكون الرؤية واضحة والأهداف محددة نكون أكثر قدرة على التعامل مع الصعوبات، وخاصة في ظل هذه الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والانفتاح على العالم، وكثرة المتغيرات، وتنوع التهديدات، وظهور عصر العولمة بما يحويه من إيجابيات وسلبيات، أثرت وستؤثر على الفكر البشري، حيث ندرة الموارد، وزيادة المتطلبات، وارتفاع الأسعار، ومحدودية الدخل، وتفشي الواسطة والمحسوبية. ولكل فرد أهدافه وأحلامه وتطلعاته المستقبلية، والتي يسعى للوصول إليها وتحقيقها. لذلك لا بد من توجيه الطاقات، واستثمار الموارد، على محدوديتها، بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأفراد والمجتمع عموماً. وهذا يتم عن طريق التخطيط الاستراتيجي، لتسخير هذه المتغيرات لصالح المؤسسة، والعمل على تذليلها والتغلب عليها، بموجب خطط تعد لذلك، كما يلزم إشراك أصحاب العلم والمعرفة، من أساتذة الجامعات، ومن لهم خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والذين بنو معرفتهم بموجب العلم وليس بموجب الخبرات المكتسبة بواسطة تكرار العمل.

5.2.3. أهداف التخطيط الاستراتيجي

لكي نضع خطة استراتيجية لا بد من التفكير في الأهداف التي يجب أن نصل إليها وكيفية الوصول إليها. لذلك لا بد من وجود أهداف لعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وليس مجرد عبارة أو قول، ومن هذه الأهداف ما يلي (ماهر، 2013، 29-30):

- تساعد المدراء والقادة على الابتكار واختيار عدة طرق لإنجاز المهمة.
- تساعد على إيجاد طرق تفكير عديدة للوصول إلى الهدف.

- تحدد الأهداف التي تريد تحقيقها ضمن مدة زمنية طويلة المدى.
- تحدد كيفية الوصول إلى الأهداف، في بيئة متغيرة وإمكانية الفشل واردة فيها.
- تعمل على توحيد الجهد واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- تعمل على معالجة قوى الجذب العكسي، التي تؤدي بالمؤسسة إلى التخلف وتعيق المؤسسة في إنجاز أهدافها.

6.2.3. مستويات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل مستويات التخطيط الاستراتيجي بثلاث مستويات هي: (هيجان، 2013، 55-58):

أ. التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا

حيث يوضع من قبل مجلس الإدارة والتي تريد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بالكامل. والتخطيط الاستراتيجي في المستويات العليا، يأخذ بالحسبان كل ما يحيط بالمؤسسة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، والعوامل المؤثرة عليها وتكون مثل هذه الخطط طويلة الأجل.

الإدارة العليا في أي مؤسسة، هي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي الكلي، والذي يحدد باقي خطط المؤسسات، بما يخدم الرؤية والرسالة للمؤسسة، وحسب تحليل البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة عليها. ويجب على الإدارة العليا، متابعة باقي الخطط (وحدات الأعمال، والوظيفي، والتشغيلي) للتأكد من أن هذه الخطط تخدم الخطة الإستراتيجية العليا، وتساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وبهذا تكون الإدارة العليا، قد أشركت جميع المستويات الدنيا في وضع الخطط كلاً ضمن مستواه واختصاصه، لتحقيق الأهداف المطلوبة. والإدارة العليا هي التي ترسم الصورة التي ستكون عليها المؤسسة، خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية، وبناء عليه يتم وضع الاستراتيجيات، وتحليل البدائل أو الخيارات الإستراتيجية لتحقيق الهدف، وعادة ما يتم ذلك على مستوى رؤساء الوزارات والوزراء، ومجالس الإدارة، والمؤسسات المستقلة.

ب. التخطيط الاستراتيجي الوظيفي

تسمى هذه الإستراتيجية من قبل بعض الكتاب بالإستراتيجية المتوسطة. حيث يتم هذا التخطيط الاستراتيجي في المجالات الوظيفية للمؤسسة، والتي من ضمنها الموارد البشرية، ويجب على من يضع هذه الإستراتيجية أن يراعي أن تحقق هذه الإستراتيجية، الإستراتيجية العليا. وتعنى الإدارة المتوسطة بوكلاء الوزارات، ونواب الوزراء، ومدراء المؤسسات. ومن لهم دور في مشاركة الإدارة العليا، في صياغة الإستراتيجية، من خلال تقديم المعلومات للإدارة العليا، ويقع على عاتقهم، تحليل الموقف الخاص بالمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق رسالة، وأهداف المؤسسة. والإدارة المتوسطة هي المعنية، بالإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي رسمت من قبل الإدارة العليا، لتحقيق الأهداف.

ج. التخطيط الاستراتيجي التشغيلي

يوضع هذا النوع من التخطيط على المستوى التنفيذي للاستراتيجيات العليا، والوسطى (الوظيفية)، وينفذ ضمن المستوى التشغيلي. والتخطيط الاستراتيجي التشغيلي يحتاج إلى قرار جريء وسريع لأن الانتظار يؤثر، ويكون في موقع العمل، حيث موقع الأخطار وإتاحة الفرص ولا مجال لتأخير. وفي بعض الأحيان يصعب التمييز بين الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية أو التنفيذية بسبب تداخل الإجراءات والواجبات عند الوصول إلى مرحلة التنفيذ. حيث أن الإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ السياسات والبرامج، التي أعدت من قبل الإدارة المتوسطة، والتي تم اعتمادها من الإدارة العليا، والتي تحقق الأهداف، وغالبا ما يتم التنفيذ من قبل رؤساء الأقسام، والأقسام الإدارية، والفروع في المؤسسة.

7.2.3. مقومات (متطلبات) التخطيط الاستراتيجي

أشار كل من (أبو النصر، 2014، 21 -23؛ الكرخي، 2009، 24-30) . بأن هناك مقومات من الضروري، على من يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، أن يأخذها بعين الاعتبار ومن هذه المقومات والركائز ما يلي:

- **وضع الاهداف**: الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومنها الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى وهي الأهداف التكتيكية، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالواقعية، والمشروعية حيث لا يخالف منظومة القيم الاجتماعية في المؤسسة، ويجب أن تلبي حاجات المؤسسة، وعند تحديد الأهداف، لا بد أن تكون واضحة ومفهومة في الخطة الإستراتيجية، من قبل جميع المشاركين في إعداد وتنفيذ الخطة. وكذلك من المشرفين على تنفيذها، وإذا لم تتضح الأهداف، ستقود إلى اتجاهات سلبية تمنع من تحقيق الخطة الإستراتيجية.
- **الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة**: ومن عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية، توافر المعلومات والبيانات، فإذا غابت هذه المعلومات، سيكون التنفيذ سلبياً.
- **استخدام الموارد المتاحة والممكنة:** يجب أن تكون هناك بيانات حول جميع الموارد المتوافرة في المؤسسة، وكذلك الإمكانيات التي سيتم توفيرها أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية، بحيث لا يبدأ تطبيق الخطة الإستراتيجية، إلا عند توافر المواد المطلوبة على أرض الواقع، وبعكس ذلك سيكون من المعيقات للخطة ويحد من تنفيذها.
- **دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة**: لكي تعرف إلى أين تريد أن تصل يجب أن تعرف أين تقف الآن لذلك يجب دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكيفية معالجة نقاط

الضعف في البيئة الداخلية وتعزيز نقاط القوة ، ويجب معرفة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة في البيئة الخارجية وكيفية معالجتها وما هي الفرص المتاحة للاستفادة منها في دعم الخطة الإستراتيجية، وآي تحليل خاطئ للبيئة سيقود إلى تعثر الخطة آو فشلها وعدم تحقيق أهدافها.

- **إشراك جميع المستويات في إعداد ورسم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية**: يجب ان يكون هناك تعاون وتنسيق بين المخططين والجهات التنفيذية للخطة في المؤسسة، حيث المخطط لايقوم بالتنفيذ للخطط وبتالي تظهر عيوب الخطط في مراحل التنفيذ، لذلك يجب إشراك جميع مستويات الادارة العليا والمتوسطة والتنفيذية، في إعداد الخطة الإستراتيجية.

ـ **ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط :** حيث فشل الخطة الإستراتيجية يعود إلى عدم دعم لجنة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من قبل الإدارة العليا ومحاولة إحباطها أو البحث عن السلبيات في الخطة.

8.2.3. فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي فيما يلي (البيشي، 2014، 20؛ هيجان، 2013، 48-49؛ بلوط، 2001، 118):

- ربط حاضر المؤسسة مع مستقبلها، وبذلك تنطلق المؤسسة، في تنفيذ جميع خططها بقوة، ومعرفة كاملة بالنتائج المرغوب الوصول إليها، وهذا يولد دافعاً للمؤسسة لمعرفة البيئة الخارجية، وعمل توازن معها، ومعالجة التهديدات، وكذلك دافعاً لتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة، والتنبؤ بالمستقبل.
- تلبية متطلبات المجتمع في ظل شح الموارد، والضغط على الحكومات، لتلبية متطلبات المجتمع، وظهور النقابات، وتزايد نسب الفقر والبطالة والجريمة، وابتزاز الأجهزة الحكومية، وتغير القيم في عصر الإعلام المفتوح.
- مساعدة المنظمة في بيئة مليئة بالمتغيرات المتسارعة، في جميع المجالات، سواء في التكنولوجيا والموارد البشرية أو الموارد المالية أو العولمة. حيث تنتشر هذه المتغيرات المتسارعة في جميع أنحاء العالم، وفي جميع المؤسسات والمنظمات. والتي تستلزم الاستخدام الأمثل للموارد (المادية، البشرية، المعلوماتية، التكنولوجية، الاقتصادية.... الخ) وهي الأساس للسير في الخطة الإستراتيجية.

- قياس الأداء للعاملين، وتحديد مدى النجاح الذي وصلت إليه المؤسسة. فجميع القرارات الصحيحة التي تنهض بالمؤسسة إلى مراحل الرقي، هي التي تبنى على أساس التخطيط السليم، وليست القرارات العشوائية.
- الخطة الإستراتيجية هي خارطة الطريق، وتعزز العمل الجماعي وتمثل مرجعاً لجميع العاملين في المؤسسة، وبهذا تقل النزاعات بين العاملين.

9.2.3. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن التغيرات في البيئة على مستوى العالم، والعولمة، التي وصلت إلى معظم أنحاء العالم، وتجاوزت الحدود الجغرافية، والتي انعكست على الأعمال والإدارات وعلى جميع المستويات انعكست على عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد أجمع كل من (عليوة، بدون، 15-17 ؛ الكرخي، 2009، 55) على أن هناك عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي، نذكر منها ما يلي:

- **الرؤية للمستقبل:** ويتم من خلال معرفة نظرة المؤسسة إلى المستقبل الذي تطمح بالوصول إليه، معتمدة على حقائق الماضي، ومعطيات الحاضر، وعلى واضع الخطة الإستراتيجية، أن يضع دائما نصب عينيه الأهداف المطلوب تحقيقها، وهل هذه الأهداف تحقق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- **المرونة:** يجب ان تكون الخطة الاستراتيجية تتمتع بالمرونة، حيث التخطيط يتعامل مع المستقبل وبما يحوية من متغيرات لذلك يجب توفر البدائل عند وضع الخطة الاستراتيبجية وذلك لسهولة التحول، عند التعرض الى اية معيقات او متغيرات، تعيق التقدم في الخطة. وبما يتلائم مع المتغيرات، سواء في البيئة الداخلية اوالخارجية، او في الموارد المتاحة.
- **الشمولية:** يجب أن تكون الخطة الإستراتيجية شاملة لجميع المراحل وضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة ، لكي لا تقف أو تجهض أمام التحديات التي تواجهها.
- **الآثار طويلة الأجل:** التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات مهمة وجوهرية في المؤسسة، ولكنه يظهر في المدى البعيد حيث يحتاج إلى تكاليف أكثر.

10.2.3. التحديات (المعوقات) التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي:

من وجهة نظر (كلثم وبدارنة، 2012، 193) فإن المقصود بالمعيقات هو مجموعة الصعوبات، سواء البشرية أو المادية أو التنظيمية أو الإدارية، وكذلك الصعوبات في عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث ضعف معدي الخطط، والتي تحد أو تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا بد من الاهتمام بها ومعالجتها أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية؛ وهناك بعض التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء في الموارد المتاحة، وإمكانية استغلالها، أو قد تكون تحديات بشرية، إذ إن هناك بعض الأشخاص يستفيدون من الفوضى وعدم التخطيط، وكذلك من السير بشكل عشوائي، وقد يكشف التخطيط مدى قدرة مثل هؤلاء الأشخاص.

ويرى كل من (البيشي، 2014، 22؛ الكرخي، 2009، 22؛ بابكر، 2001، 63، 64) أن من هذه التحديات ما يلي:

- **عدم وضوح المستقبل**: حيث أن التخطيط وأهدافه تقع في المستقبل، وهو غامض وغير معروف، وبالتالي فهو غير واضح المعالم، والمعلومات فيه غير مؤكدة، وهذا يشكل تحدياً أمام المخططين الاستراتيجيين.
- **التكاليف الباهظة** التي تنفق على عملية التخطيط.
- **ضعف القدرة على اتخاذ القرار:** من قبل بعض المدراء والمسؤولين، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم تمكين الموظفين من قبل رؤسائهم وتدريبهم على اتخاذ القرار.
- **المتغيرات المتسارعة** في البيئة الخارجية والداخلية، وضعف الولاء والانتماء للمؤسسات، من قبل بعض الموظفين، وانصراف اهتمام الموظف والمدير، إلى ما يمكن يحققه من امتيازات لشخصه وليس للمؤسسة.
- **هناك بعض المعيقات،** منها مدى إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات، الصحيحة والدقيقة، وتقبل الفكرة من قبل الموظفين، وتحميل الفشل في الخطة للمسؤول الأول، في المؤسسة، وعدم معاملته على أساس بأن لكل مجتهد نصيب.
- **عدم توفر الإمكانيات،** (المادية، والبشرية، والمعلوماتية) ونقص الخبرات، وعدم إشراك الفنيين، في مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية، قد يعيق عملية التخطيط.
- **عدم إشراك الأشخاص المنفذين للتخطيط،** وبالتالي فلن يعرفوا هدفهم. كما أن عدم وضوح الأهداف، سيشكل عائقا أو تحديا للمخططين، وكذلك المنفذين.
- **وجود عادات وتقاليد وقيم** معينة قد تحبط عملية التخطيط متمثلة في المحسوبية، والأنانية، والغيرة والحسد، ومحاولة عرقلة ما هو ضد مصالح بعض المتنفذين.

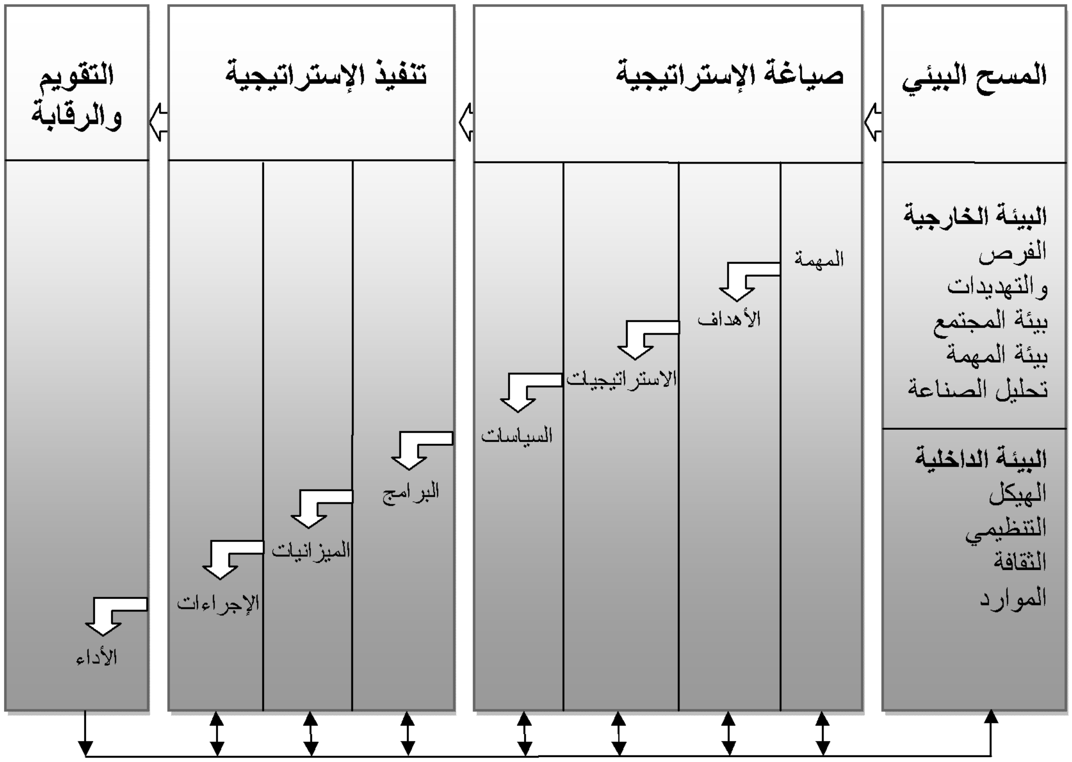
وعلى الرغم من اتفاق الباحث مع هذه التحديات إلا هناك بعض التحديات (المعوقات) التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الباحث، منها:

- بعض الموظفين الذين يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي، هم ليسوا مؤهلين علميا، وليست لديهم الخبرة الكافية حيث يتم تجاوز أصحاب المعرفة، من أساتذة الجامعات والمختصين، في عمليات الإدارة.
- بعض المؤسسات تعتمد على التخطيط من خارج المؤسسة، وفي كثير من الأحيان فإن الذي يخطط من خارج المؤسسة لا يدرك جيداً مدى الإمكانات والموارد المتاحة، وما هي خلفية العاملين في هذه المؤسسة، سواء العلمية أو الفكرية، وما هي ثقافاتهم.
- التغير المستمر والمتسارع، والتعيينات والتنقلات، التي لا ترتبط بزمن، ولا بمرحلة. وخاصة في القيادات العليا التي تضع الخطط الإستراتيجية، بحيث لا يعود من الممكن تنفيذ الخطة حسب ما رسم لها. وقد تنفذ من إدارات لم تشارك في إعدادها، لذلك ففي معظم الأوقات يكون الفشل حليفها.
- الأنماط الاجتماعية المختلفة لدى بعض مدراء المؤسسات والتي تتبنى دائما وضع خطط جديدة مع كل مدير جديد.
- نظرة بعض المدراء، بأن التخطيط، يقيد الابتكار والإبداع، ويحد من سلطات الإدارة العليا. ويسبب نقصا في المرونة، ويلغي التخطيط الحدسي. لذلك لن تصبح لهذا المدير الأهمية التي يطمح بالوصول إليها، وليس تحقيق هدف المؤسسة.

11.2.3. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن فهم مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال التصور الذي قدمه (Hunger & Wheelen, 2007) للإدارة الإستراتيجية والتي تشمل المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقويم والرقابة وذلك من خلال متابعة مراحل صياغة الإستراتيجية، وكما هي مبينه في الشكل (1.3.).

الشكل (1.3.) نموذج ويلن وهنجر في الإدارة الإستراتيجية



Source: Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2007). ***Strategic management*** (*6th ed.)*. An imprint of edition, Wesley.

إن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل وكما هو مبين في الشكل (2.3.)، وهذه المراحل هي (أبو النصر، 2014، 88-91؛ عليوة، بدون، 47-51)

أ. الرؤية.

ب. التحليل البيئي، ويشمل: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية.

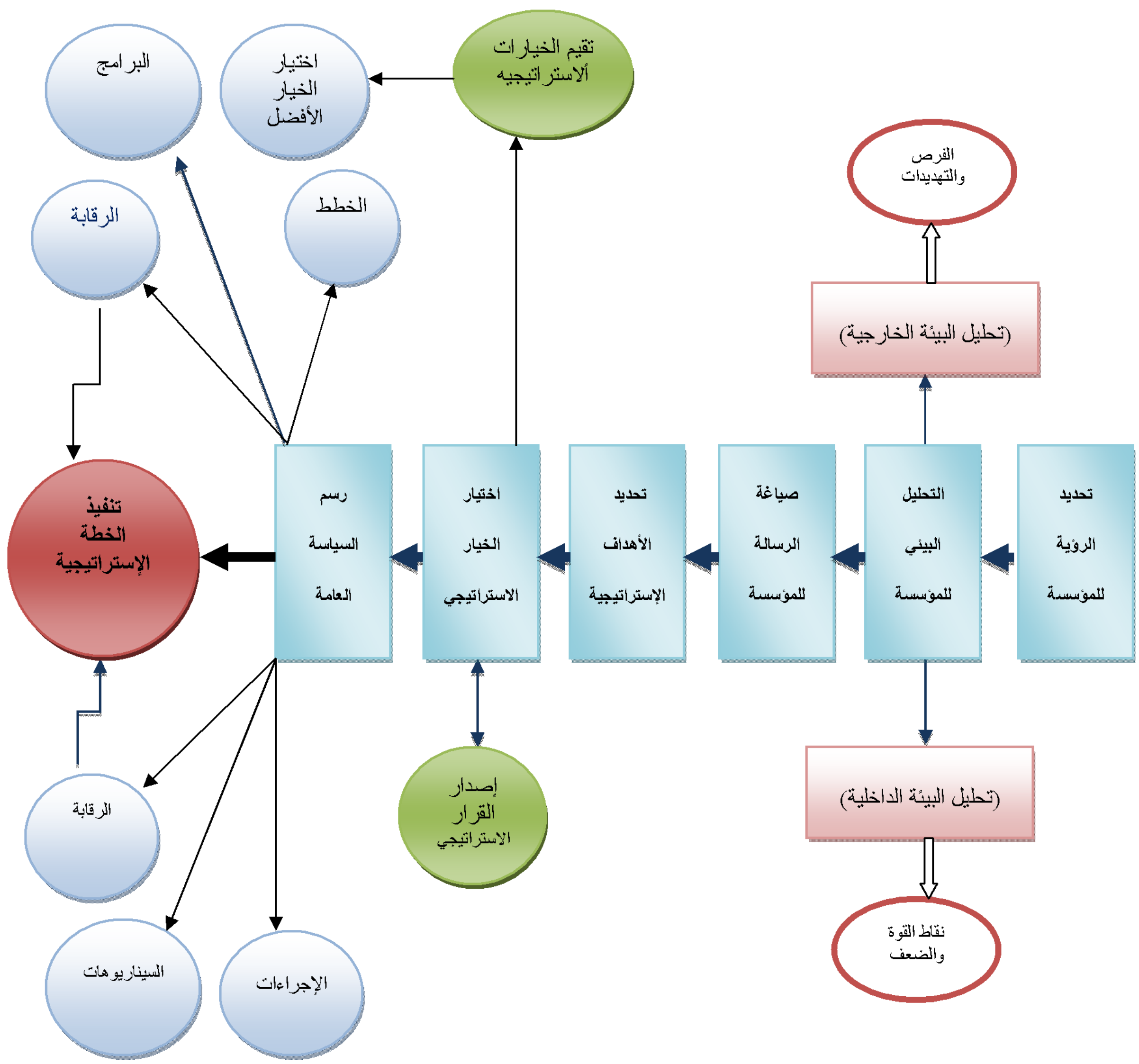
ج. الرسالة.

د. الأهداف الإستراتيجية.

هـ. الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي.

و. السياسات العامة.

الشكل (2.3) مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: الشكل من إعداد الباحث استنادا إلى الإطار النظري

1.11.2.3. الرؤية Vision

مفهوم الرؤية:

يرى (الكرخي، 2009، 78) أن الرؤية هي استشراف المستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية، التي نريدها للمؤسسة، وتدفع كل فرد للعمل بشكل جماعي للوصول إلى تلك الصورة، وهي حجر الأساس في إستراتيجية المؤسسة الناجحة، لكونها تحدد التطورات الذهنية للمؤسسة، والتي من خلالها يمكن مشاهدة الأهداف بعيدة المدى.

وقد عرفها (البيشي، 50,49,2014) على أنها: الوضع الذي يطمح كل شخص ينتمي إلى المؤسسة، الوصول إليه في المستقبل. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، كونها تعتمد على حقائق. وهي ليست حلما يستحيل تحقيقه. ويجب أن ترسم الرؤية النتائج المرغوب الوصول إليها أو تحقيقها. وهي تعنى بالمستقبل، وتتخذ من الحاضر ركيزة لها، وهي عملية ذهنية لرسم مستقبل المؤسسة.

صفات الرؤية :

أشار كل من (أبو النصر، 2014، 99؛ البيشي، 2014، 53؛ الكرخي، 2009، 82) بأن الرؤية التي تقرأ المستقبل وتأخذ من حقائق الماضي قوة لانطلاقها، ومن الحاضر ركيزة لرسم ملامحها، هي التي تتحقق، ويتم تطويرها وتنفيذها، وبذلك تحقق الهدف الذي رسم لتنفيذه، ومن هذه الصفات أو المعايير ما يلي:

- أن يكون لها ارتباط في بعد النظر، ويجب أن تحدد الاتجاه العام للمؤسسة وألا تكون خيالية، وأن تكون بسيطة وواضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة.
- أن تكون هناك دلالات للرؤية تسعى دائما لتحقيقها وترتبط مباشرة بالمستقبل.
- يجب عدم الخوف من المخاطر، ولا بد أن تكون المخاطرة محسوبة وبناء على دراسة البيئة الخارجية والداخلية.
- بعيدة عن التعقيد وسهلة الفهم، لأنه يتم استنباط الرسالة منها.
- ضرورة مشاركة العاملين في المؤسسة، في تطوير هذه الرؤية، عن طريق طرحها للمناقشة، من قبل موظفي وأفراد المؤسسة، وأن لا تكون في عقل المدير فقط.
- أن يكون لها هدف يسعى جميع العاملين لتحقيقه.
- أن تكون واقعية وصادقة؛ حيث تبحث النوايا الحقيقية للمؤسسة، والممكن تحقيقها.
- أن ترسم التوجهات نحو المستقبل، بحيث تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

يرى الباحث بأنه لا بد توضيح الرؤية، وشرح أبعادها لجميع العناصر ذوي التأثير في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة، وأن يتم ذلك لمستويات التخطيط الاستراتيجي، سواء العليا أو المستوى الوظيفي أو المستوى التشغيلي، بحيث تكون الرؤية مشتركة وبالتالي ستكون الرؤية رؤية مؤسسة وليست رؤية شخص ينفرد باتخاذ القرار.

2.11.2.3. التحليل البيئي:

مفهوم التحليل البيئي:

يُعنى التحليل البيئي بالأمور التي تبحث في المتغيرات البيئية، سواءً الداخلية أو الخارجية، وتشمل المتغيرات الداخلية: نقاط القوة: وهي ما يمكن للمؤسسة عمله أفضل من غيرها من المؤسسات. ونقاط الضعف: وهي الظروف والعوامل الداخلية، التي يوجد فيها نقص، وتحدّ من قدرة المؤسسة. أما المتغيرات الخارجية فتتمثل في الفرص: وهي أي تغير من المحتمل حصوله في بيئة المؤسسة المحيطة، والذي يساعد المؤسسة على تلبية متطلباتها وحاجاتها. والتهديدات: وهي الأشياء والظروف التي تعرقل حركة ونمو المؤسسة، وتشكل تهديدا لها وتعيق استغلال الفرص المتاحة لعملية التغيير، ويشمل التحليل البيئي الآتي:

1. **البيئة الخارجية:**

مجموعة من العوامل والظروف الخارجية، التي تحيط بعمل المؤسسة، وتحدد التحديات والتهديدات، وكذلك الفرص المتاحة التي تزيد من قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها؛ وذلك عن طريق وضع الحلول المناسبة للتحديات والتهديدات وطرق معالجتها، واستغلال الفرص المتاحة لإنجاز المهمة. (الشامسي، 2010، 56).

عناصر البيئة الخارجية:

تتأثر كل مؤسسة بالبيئة، سواءً الداخلية أم الخارجية. فالبيئة الخارجية، بما تحويه من عناصر (اقتصادية، حكومية من تشريعات وقوانين دولية وديون خارجية)، تمثل تهديدات وتحديات لهذه المؤسسة، ويجب أخذها بالحسبان. وقد تمثل فرصاً متاحة يجب استغلالها لصالح المؤسسة (المغربي، 1999، 111 ؛ أبو النصر، 2014، 144-146).

ويمكن إجمال عناصر البيئة الخارجية بما يلي:

- **المتغيرات البيئية المحيطة** والتي تؤثر على الخطة الإستراتيجية، سواءً سلبا أو إيجابا.
- **البيئة السياسية** متمثلة في الأحزاب، وعلاقة الحكومة بالمؤسسة والاتفاقيات الاقتصادية، ومدى التهديدات التي تنتج عنها والفرص المتاحة واستغلالها.
- **البيئة الاجتماعية** وتتمثل في القيم والثقافة ومعدلات التعليم، بحيث يتم تحليلها وتسخيرها باتجاه صالح الرؤية للمؤسسة.

- **البيئة التكنولوجية** وتتمثل في سرعة التغيير التكنولوجي، ومعدل الإنفاق على البحث والتطوير، والتحالفات التكنولوجية وأثرها على المؤسسة.
- **البيئة الثقافية** القيام بتحليل قيم واتجاهات العاملين في المؤسسة ومدى استيعابهم للتطور.
- **البيئة التشريعية** القيام بتحليل المتغيرات في هذه البيئة وما هي القوانين والتشريعات التي تخدم هذه المؤسسة.

2. **البيئة الداخلية:**

يتم مناقشة البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال العوامل الداخلية فيها ، وبيان نقاط القوة وتعزيزها، وابراز نقاط الضعف ومعالجتها لصالح تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. حيث تشكل البيئة الداخلية نقطة انطلاق للمؤسسة للتعامل مع البيئة الخارجية وبكل قوة. (المغربي،1999، 131).

عناصر البيئة الداخلية:

يرى (أبو النصر، 2014، 141-142) بأنه لا بد من تحليل البيانات، المتعلقة بالبيئة الداخلية، التي تشمل عدة عناصر تشكل الركيزة الأساسية لتحليل هذه البيئة؛ لكي يصل صاحب القرار إلى رؤية واضحة، تساهم في إنجاز الأهداف. ومن بعض هذه العناصر ما يلي:

- رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وكيف صيغت الأهداف، وما هي الاستراتيجيات والبدائل والخيار الاستراتيجي الذي تم التوصل إليه.
- كل مؤسسة ليست لها خطة عمل، قد يكون نصيبها من النجاح محدود، ولذلك لا بد من وجود خطة عمل لكل مؤسسة.
- جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تشمل: (العمر، الجنس، مدة الخدمة، الدرجة العلمية، الدورات) بما يخص العاملين في المؤسسة.
- درجة الانضباط في المؤسسة، وما هي المشاكل التي يواجهها العاملون، وما هو مستوى المعنويات فيها.
- علاقة العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض، ومدى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ودافعيتهم للعمل فيها.
- المستوى التكنولوجي في المؤسسة، ومدى استيعاب العاملين في المؤسسة لهذه التكنولوجيا.

ويرى الباحث أن اهم مرحلة في مراحل التخطيط الاستراتيجي، هي مرحلة التحليل البيئي، حيث إن البيئة هي التي تعطي قوة للخطة الإستراتيجية في حال التحليل السليم لها، ويجب على لجنة التخطيط أو من يخطط للمؤسسة، أن لا تزين للمسؤول أو صاحب القرار أن هناك جسراً من ذهب، سيتم كشف زيفه، عند تنفيذ الخطة، ويتهاوى عند مواجهة التهديدات، ويتبين عدم القدرة

على معالجتها. وعلى اللجنة التي تقوم بعملية التحليل، أن تكون محايدة في عملية التحليل، وليست قارئة أفكار، بحيث تؤيد رغبة المسؤول أو المدير المعني في إقرار الخطة الإستراتيجية.

أهداف التحليل البيئي

البيئة الداخلية والخارجية هي أول ما يتم دراسته، عند الإعداد للخطة الإستراتيجية، فقبل تحديد ملامح الرسالة للمؤسسة، يتم تقييم جميع عناصر البيئة، واتخاذ الإجراء المناسب، حول تعزيز نقاط القوة، وتلافي نقاط الضعف، في البيئة الداخلية أولا؛ لكي تبدأ الخطة الإستراتيجية بقوة، ثم بعد ذلك يتم دراسة البيئة الخارجية، وهي التي تكون خارج إدارة المؤسسة، ولا يمكن السيطرة عليها. لذلك يجب أخذها بالحسبان وتحليلها بشكل دقيق والاستفادة من الفرص المتاحة، وإيجاد حلول للتهديدات والتحديات.

ومن أهم أهداف عملية التحليل البيئي ما يلي (Duncan, Ginter & Swayne, n.d., 84)

- الحصول على المعلومات الكافية التي تساهم وتساعد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تحديد المعلومات المهمة التي ستؤثر على المؤسسة خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
- التنبؤ بالتحديات التي ستؤثر على المؤسسة.
- التحليل البيئي يزود المؤسسة بالمعلومات الأزمة لتحقيق الرؤية والرسالة وبتالي انجاز أهداف المؤسسة.
- تحليل الأداء وبهذا يتم إقرار أي إستراتيجية سيتم إتباعها، لتحقيق الأهداف، حيث يجب الانطلاق من معرفة الوضع الحالي، وهو أن تعرف نفسك لكي تصل إلى هدفك.
- تحليل الفجوة عند ظهورها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يبرز من مرونة الخطة، حيث إن الخطة المرنة تستوعب أية فجوات عند عملية التنفيذ.
- تحليل التنظيم الداخلي للمؤسسة والوصول إلى نقاط القوة التي يجب تعزيزها، وهل هناك نقاط ضعف قد تؤثر على سير الخطة الإستراتيجية وتمنع من تحقيق الهدف.

3.11.2.3. الرسالة Mission

مفهوم الرسالة

يرى (ماهر،2013، 68) بأن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة دائماً، تضعها وتسعى إلى تحقيقها، وهي تشتق من الرؤية التي تطمح المؤسسة للوصول إليها. حيث تنبثق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة. ويجب أن تكون الرسالة مرنة لكي تستوعب المتغيرات سواءً في البيئة، أو في الإمكانيات والموارد، أو في

الزمن. وعملية إعداد الرسالة من أهم وأصعب خطوات التخطيط الاستراتيجي؛ لكونها تترجم الرؤية إلى واقع، وتحدد مجالات الأعمال، والاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها لتحقيق الرؤية، وتحدد كيفية تخصيص الموارد المتاحة وأسلوب استغلالها.

وعرفها (النجار، 2001) بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، حيث تحدد لماذا وجدت المنظمة؟ وماذا عليها أن تفعل؟ وما الذي ستقوم به المنظمة الآن وفي المستقبل؟

معايير الرسالة:

هناك عدة معايير، يجب أن تتوافر في الرسالة؛ كونها هي الحلقة الأهم، في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهي التي تترجم الرؤية إلى واقع وتحدد الأهداف وترسم اتجاهاتها. وتتمثل هذه المعايير بما يلي، (أبو النصر، 2014، 106- 107؛ بابكر، 2001، 117).

- يجب أن توضح الرسالة، ما هو السبب من وجود المؤسسة، لكي يسهل بعد ذلك، وضع الأهداف والخيارات الإستراتيجية؛ لاختيار الخيار الأفضل، لتنفيذ هذه الأهداف.
- يجب أن تحدد الرسالة، الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- أن تكون مكتوبة، بلغةٍ واضحة، يسهل فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، سواءً في مستويات الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا.
- أن لا تكون معقدة، بل بسيطة ومرنة ومختصرة، وتوضح الرؤية.
- أن تكون قابلة للتطبيق، وليست خيالية.
- أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- أن تعكس الرسالة، كفاءة العاملين، والأعمال المميزة في المؤسسة.
- أن تعكس فلسفة المؤسسة وقيمها، وتمثل المرجعية لأصحاب القرار.
- أن تعبر الرسالة عن نشاطات وأهداف المؤسسة.
- يجب أن تنبع من الرؤية للمؤسسة.

ويشير الكرخي (2009، 97) إلى أن هناك فرقاً بين الرؤية والرسالة للمؤسسة، بحيث تكمن الرؤية في صورة المستقبل، أما الرسالة فتتكلم عن أهداف المؤسسة التي يتم الوصول إليها بناء على الرؤية؛ وبذلك ترسم الرؤية ما تريد المؤسسة أن تكون عليه، ولكن الرسالة تتضمن الأهداف التي يجب الوصول إليها.

ويوضح الجدول (1.3.) الفرق بين الرؤية والرسالة:

4.11.2.3. الأهداف الإستراتيجية:

تستنبط الأهداف الإستراتيجية عادة من رؤية ورسالة المنظمة، حيث يتم تجزئتها لتحويلها إلى مستويات مرغوبة قابلة للتطبيق، وهي في العادة تحدد ما هو المطلوب إنجازه والفترة الزمنية لتحقيق ذلك.

معايير الأهداف:

هناك بعض المعايير والخصائص التي يجب أن تتوافر في الأهداف؛ لكي يسهل تحقيقها من قبل المؤسسة. ومن هذه الخصائص والمعايير ما يلي (أبو النصر، 2014، 113، 118؛ بابكر، 2001، 181):

- أن تكون الأهداف مفهومة وواقعية وواضحة. وأن تكون محددة بزمن.
- أن يشترك العاملون في وضع الأهداف. وأن تلبي الأهداف مطلب الرؤية، والرسالة للمؤسسة.
- ضرورة المرونة في وضع الأهداف، وألا تكون جامدة ومعقدة.
- توضع أهداف المؤسسة أو المنظمة بناء على رؤية ورسالة المؤسسة.
- الأهداف هي الاتجاهات والطرق المرسومة والمحددة موقعاً وزمناً لتصل إلى المهمة المطلوبة.
- أهداف المؤسسة هي التي تحدد النجاح المطلوب من المؤسسة إنجازه.
- أن تكون قابلة للقياس.

5.11.2.3. الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي

الإستراتيجية:

عرفها (أبو النصر، 2014، 124) بأنها هيكل عام، ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات، التي يجب اتخاذها، لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

ويرى (البيشي، 2014، 109) بأنه يجب أن يفهم العاملون في المؤسسة، كيف سيتم تنفيذ الإستراتيجية، على أكمل وجه، وهي تتغير حسب البيئة المحيطة، لذلك يجب أن تكون مرنة، ويجب أن تكون هناك سيناريوهات، بديلة لتجنب الفشل. وهي تشير إلى القرارات التي تحقق الأهداف للمؤسسة، وتحدد الأدوات والوسائل، التي يتم تحقيق هذه الأهداف بواسطتها. ويجب أن تكون مرنة للتغلب على التهديدات، ونقاط الضعف التي تواجه المؤسسة أثناء تنفيذها للخطة الإستراتيجية.

الخيارات الإستراتيجية

البديل أو الخيار الاستراتيجي، لا يمثل الحلول الممكنة في الوقت الراهن، ولكنه حل لما تواجهه الخطط الإستراتيجية في المستقبل، والتي تقود إلى الهدف مباشرة. فهي عبارة عن فعل ورد فعل، إذا واجه أي بديل أو خيار معوقات أو متغيرات تحد أو تمنع من تنفيذ هذا السيناريو، فتعالج دراسة البدائل جميع السلبيات التي يتعرض لها كل بديل والوسيلة والأسلوب الذي يتم معالجتها به. ويتم اختيار البديل أو الخيار الذي يحوي أقل سلبيات ويحقق الهدف مباشرة وضمن الإمكانيات المتاحة (هيجان، 2013، 222؛ ماهر، 2013، 279، 282). ولا بد أن يكون هناك عدة بدائل للخيار الاستراتيجي، حيث يتم دراسة جميع هذه البدائل، ويتم اختيار أفضل خيار أو بديل، من قبل متخذ القرار.

بعد دراسة الخيارات أو البدائل يتم تقييمها، من خلال أساليب معينة في المؤسسة، تستطيع إبراز الخيار أو البديل الأفضل، لاعتماده كقرار استراتيجي يتم تبنيه من قبل المؤسسة. ولتحقيق الأهداف من خلال تقييم الخيارات أو البدائل، يجب أن يظهر الخيار أو البديل الأفضل والبديل اللاحق الذي سيتم اعتماده، وإذا وجدت معوقات حدّت السير في الخيار أو البديل الأفضل. ويتم ترتيب البدائل حسب الأهمية تنازليا، من الأفضل ثم الذي يليه وهكذا. وقد يتم تقييم الخيارات أو البدائل من قبل العاملين في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وقد يستعان بالخبراء من خارج المؤسسة أو من خارج الدولة، لكي يتم التأكد أن الخيار أو البدائل، التي تم اختيارها هي التي تحقق رسالة وأهداف المؤسسة.

ومن المعايير التي بموجبها يتم اختيار البديل أو الخيار الأفضل ما يلي (ماهر، 2013، 295 - 298):

- **الاستراتيجيات الماضية**: يجب أن تؤخذ الاستراتيجيات الماضية في تاريخ المؤسسة بالحسبان، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تبدأ من فراغ عند إعداد خططها الإستراتيجية.
- **كذلك يجب أن توخذ المخاطر** التي قد تتعرض لها المؤسسة في الحسبان، وبدون دراسة هذه المخاطر ووضع الطرق لتذليلها، ستكون هناك عوائق تعيق عملية تنفيذ الخطة.
- **يجب دراسة عنصر الوقت** في تقييم الخيارات أو البدائل لإعداد الإستراتيجية. وقد تكون الأموال اللازمة غير متوافرة في الوقت المناسب لإعداد الإستراتيجية. وهذا قد يؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- **كلما توفرت الموارد المتاحة في المؤسسة** كلما كان النجاح حليف الخطة الإستراتيجية، ومن هذه الموارد (الموارد المادية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والموارد المعلوماتية)؛ لذلك يجب أن تؤخذ هذه الموارد، عند إعداد الخيارات أو البدائل، للخطة الإستراتيجية بالحسبان.

- **عدم إهمال التأثيرات أو الجوانب السياسية والقيادية في المؤسسة** وخاصة إذا كانت هناك نظرة سلبية، من قبل بعض الموظفين في المؤسسة تقاوم عمليات النجاح، لإحباط أي خطة استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلالها.

بعد دراسة الخيارات الإستراتيجية أو البدائل يكون هناك وضوح تام لاختيار الخيار الأفضل الذي يحقق إنجاز أهداف المؤسسة. والذي سيكون هو الخيار الاستراتيجي الذي يعتمد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. ولكن يجب ترتيب الخيارات أو البدائل من الأفضل إلى الأقل منه، وذلك لسهولة التحول من بديل لآخر، عند وجود عوائق تعيق عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية، أو لمواجهة المتغيرات التي قد يتعرض لها هذا الخيار الاستراتيجي.

6.11.2.3. السياسات العامة

لقد عرف (هيجان، 2013، 41) رسم السياسات، بأنها الخطة الإرشادية، التي تشمل الأنظمة والتعليمات والقرارات والبرامج. حيث تصف الوسائل والأدوات، التي من الضروري استخدامها، أو العمل بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

كما عرف (البيشي، 2014، 111) رسم السياسات، بأنها مجموعة من المبادئ التي تضعها الإدارات، لكي ترشد المرؤوسين في اتخاذ القرارات وعند وضع الخطط، وهي نقاط دلالة مرسومة لتنفيذ الهدف، يلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

ويرى كل منهما بأن رسم السياسات العامة جاء لوضع الإجراءات، والبرامج، وإعداد السيناريوهات، لضمان تحقيق الأهداف، التي تحكم عمل المؤسسة. وهو جزء أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي. وتعني السياسات العامة سلسلة من القرارات، بنيت على أساس التحليل الاستراتيجي، شاملا البيئة والعوامل المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي، في جميع مراحله سواءً (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعلوماتية....الخ). وهي تتعلق بآلية تنفيذ الخيار الاستراتيجي، حيث تركز على الأنظمة والتعليمات التي تساهم في تحقيق الهدف، وتكون دليلاً في عملية البرامج والإجراءات ويتم في مرحلة رسم السياسات تحديد الأهداف التفصيلية، المنبثقة عن الأهداف العامة أو الأهداف الإستراتيجية، التي تسعى أو تصبّ في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

معايير أو خصائص رسم السياسات

هناك عدة معايير وخصائص، يجب أخذها بعين الاعتبار، عند رسم السياسات العامة، وتتمثل بما يلي (الكرخي، 2009، 27؛ هيجان، 2013، 45):

- توضح جهود المنظمة لتحقيق الأهداف، شاملة ما هي البرامج والإجراءات التي يمكن عملها، أو التي قد تؤثر على سير عملية التخطيط الاستراتيجي.
- توفر الجهد والوقت على الموظفين لكونها ترسم مسارات العمل.
- تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- توضح التحديات والمعوقات التي تعيق عملية اتخاذ القرار.
- السياسات تخدم عملية الرقابة على الخطة الإستراتيجية، للتأكد من أنها تسير بالاتجاه الصحيح.
- تقوم بتنسيق الجهود داخل المؤسسة، بين الإدارات المتوسطة والفرعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- السياسات تقلص الفترة الزمنية المطلوبة من المدراء لاتخاذ القرارات.
- السياسات توضح العمل المطلوب إجراؤه، وتحدد الشخص أو الإدارة التي ستقوم بتنفيذه.
- يساعد رسم السياسات على عملية تفويض اتخاذ القرارات.
- السياسات تواكب عملية التخطيط، من مرحلة تحديد الأهداف، ولغاية مرحلة تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية:

هناك علاقة بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، والخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويجب أن تساهم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، في إنجاز أهداف المؤسسة، وأن لا تكون عائقاً في وجه صاحب القرار، لذلك يجب معرفة الموارد البشرية المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، واعتبارها عنصراً مؤثراً في تنفيذ الخطة كما في باقي الموارد الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، علما بأن الموارد البشرية هي المعنية بتنفيذ الخطة، لذلك يجب أن تعطى الاهتمام الكافي من حيث التحليل، وإقرار الخطة. ومن الممكن تلخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية بما يلي (درة والصباغ، 2008، 169، 191):

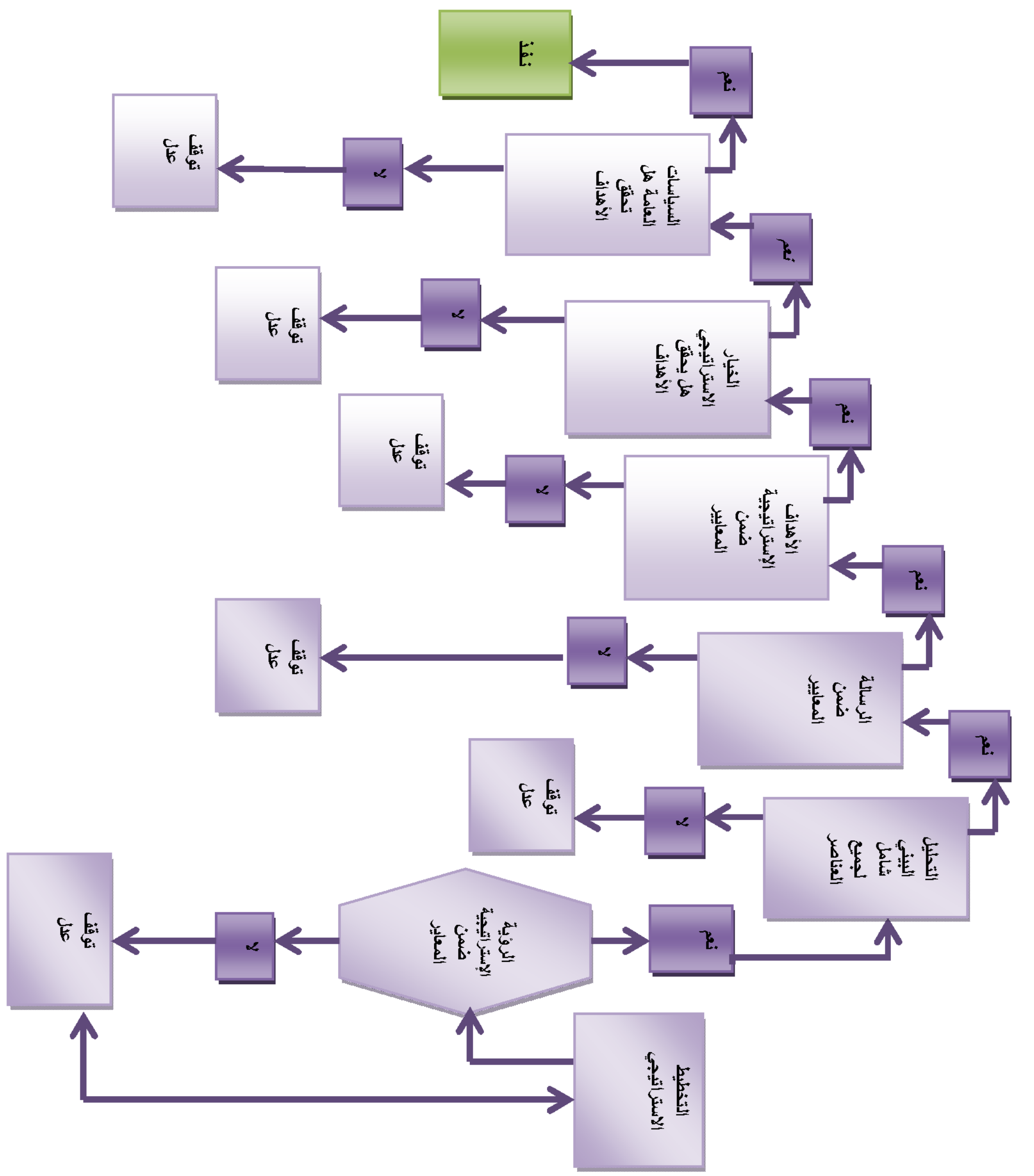
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو جزء من خطة المؤسسة أو المنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي، يوجه أداء الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي يحدد نوعية المهارات الفنية التي تحتاجها المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالتعامل مع المتغيرات سواءً في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- عدم توفر المعلومات والبيانات الأساسية، والخاصة بالموارد البشرية، قد يؤدي إلى فشل خطة الموارد البشرية، وسوف ينعكس على خطة المؤسسة أو المنظمة الكلية.

- ترتبط أهداف خطة المؤسسة أو المنظمة مع أهداف خطة الموارد البشرية، فإذا لم تكن أهداف المؤسسة أو المنظمة واضحة المعالم، فسوف لن تكون أهداف خطة الموارد البشرية واضحة.
- ضرورة التنسيق بين إدارة الموارد البشرية، وإدارة المؤسسة عند عملية التخطيط، كون خطة المؤسسة أو المنظمة، ستأخذ بعين الاعتبار التدريب والتأهيل، والوظائف، والرواتب، وهي من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبناء عليها سيتم اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة أو المنظمة؛ لذلك إذا لم يكن هناك تنسيق سيكون الفشل حليف هذه الخطة.

ومن خلال دراسة الإطار النظري لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- ضرورة إشراك أساتذة الجامعات، من أهل العلم والمعرفة، في التخطيط الاستراتيجي لبعض المؤسسات الرائدة وبعض الوزارات المهمة.
- المؤسسة التي ليست لديها رؤية، فهي مؤسسة جامدة في طريقها إلى الموت وهي عمياء وليست لها بصيرة.
- لغاية الآن وخاصة في الدول النامية، فإن دور مدراء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات وغيرها هو دور تنفيذي، وليس لهم دور في وضع الاستراتيجيات أو في رسم السياسات للمؤسسة أو المنظمة. فالذي يضع الاستراتيجيات ويرسم السياسات هم الوزراء أو وكلاء الوزارات، أو المدراء العامين في الوزارات والمؤسسات، وهم من يتخذ القرار.
- ضرورة أن تلقى الرؤية الدعم، من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وإلا ستبقى حبراً على ورق. ويتم هذا بإشراكهم في تطوير الرؤية، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات لتوضيح الرؤية. وما هي السبل أو الاقتراحات التي تساعد على تطويرها.
- يجب أن تكون جميع مراحل الخطة مرنة سهلة التعديل، وتستوعب جميع المتغيرات، سواءً البيئية أو الاجتماعية أو السياسية...الخ. وضرورة الإصرار على تحقيق الهدف.
- يجب الإيمان بالمخاطر التي قد تتعرض لها الخطة الإستراتيجية.
- يجب أن يصنع القرار من قبل لجان، وليس من قبل شخص واحد، حيث أهمية وجهات النظر لأكثر من شخص، واختلاف وجهات النظر يصب في صالح المؤسسة. وإذا اتفقت اللجنة على خيار واحد أو بديل واحد سيكون القرار حتما خطأ، ولا يقود إلى تحقيق الهدف؛ لكون اللجنة انعطفت باتجاه رأي شخص معين، أثّر على اتخاذ القرار، ولم يتم دراسة رأي الآخرين.

ويمكن تصور تحليل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل (3.3.).



الشكل (3.3) تحليل وتقييم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث استناداً إلى الإطار النظري.

3.3. إدارة الموارد البشرية

1.3.3. المقدمة

ظهرت إدارة الموارد البشرية، في سبعينيات القرن الماضي. حيث كانت الإدارة على مستوى الأفراد، وإدارة الموارد البشرية، تركز على العناصر القيادية والإدارية، وهم المدراء والقادة. بينما كانت في الماضي تركز على الأفراد، العاملين في المؤسسة. إذ كانت سابقا الإدارة مكتسبة، وغير موثقة، لكن أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية علماً يدرس في المعاهد

والجامعات، وهو من العلوم المهمة؛ لكونه يؤثر في جميع العلوم، وهو العقل المدبر لباقي العلوم. وإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العقول، عكس باقي الإدارات التي تتعامل مع المواد، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية. ويجب دراستها كباقي الموارد الاقتصادية والمعلوماتية والاجتماعية والتكنولوجية؛ كون إدارة الموارد البشرية تؤثر في باقي الإدارات وتتأثر بها.

2.3.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثل ادارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة الإدارية، والمهام التي تتعلق بتطوير القوى العاملة، والحفاظ عليها وعلى قدرتها، وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة (جودة، 2010، 20).

أما (سميلانسكي، 2012، 17) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها: سلسلة القرارات، التي تعنى بالعلاقات الوظيفية، التي تؤثر في فعالية المنظمة، وإنتاجها. وكذلك تعنى بالموظفين داخل المؤسسة. وكيفية الوصول إلى إنتاج فعال من خلال إدارة الموظفين.

يمثل التخطيط للموارد البشرية جزءاً مهماً وضرورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ كونه ليس مجرد أن تساعد على تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الموارد المطلوبة لعملية التخطيط، ولكنه يساعد على تحقيق الموارد المتاحة، واستغلالها لتحقيق الأهداف. لذلك التخطيط الاستراتيجي، يؤثر ويتأثر بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة. حيث أن أصحاب العمل سابقا اهتموا، في جني الأرباح. والموظف هو آخر تفكير لهم، لذلك نشأت النقابات، التي تختص بالموظفين، وحسب مهنهم. وأخذت تنظر في شؤون الموظفين، وبذلك بدأت إدارة شؤون العاملين في الشركات والمؤسسات، وفي عام 2000 م، بدأ الحديث عن مرحلة إدارة الموارد البشرية. وبدأت باسم إدارة المواهب، لأنها تمثل جوهر المهارات للموظفين، (الوكيل، 2012، 183,36-184).

ويشير (الصيرفي، 2007، 16، 17) إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري، تعتمد على عدة مبادئ، إما أن تكون عملية مكتوبة، أو نتائج من الخبرة الشخصية، لدى المدراء أو المسؤولين في الموارد البشرية. ويجب النظر إلى مستقبل الموارد البشرية، في عصر العلم والمعرفة، وفي عصر التكنولوجيا والعولمة، التي تجاوزت الحدود الجغرافية، حيث سُخرت التكنولوجيا، إلى الحل محل العمال في بعض المهارات. وقلصت عدد العمال المطلوبين لإنجاز العمل، وظهرت بعض المفاهيم، مثل هندسة الموارد البشرية، وهندسة الفكر البشري، وإدارة الفكر البشري وغيرها.

نشأة الموارد البشرية:

الموارد البشرية، هي عصب أي منظمة أو مؤسسة، وهي من العوامل الرئيسة لنجاحها. وهي الأساس في أي مهمة، أو عمل وعلى مر العصور، ولا يمكن الاستغناء عنها. وفي السنوات الأخيرة أخذت المؤسسات، تنظر للموارد البشرية، بأنها الأساس في تحقيق أهدافها وبدونها لن يتم ذلك. حيث مرت إدارة الموارد البشرية، بمجموعة من المراحل، والتي بدأت من قبل الثورة الصناعية، ولغاية الوقت الحاضر. وتضمنت ثماني مراحل، كما أشار كل من (سيملا نسكي، 2012، 12-14؛ النداوي، 2009، 24 -31؛ 57؛ عبدالوهاب، 2010، 5 – 10) نوجزها بما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (القرن السابع عشر)

كان الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل خاص في هذه المرحلة على الزراعة، وبعض الأعمال الحرفية البسيطة، وكانت الصناعات، محصورة بالطوائف المتخصصة بالصناعة. مثل الصناع، والنحاس، حيث كانوا يمارسون الصناعات اليدوية، في بيوتهم ومنازلهم. وكان العمال يتعلمون الحرفة من زملائهم وأقربائهم، الذين يتقنون بعض المهارات الصناعية. وكانت التعويضات عينية على شكل مواد، بالإضافة إلى تأمين المسكن والمأكل. وهذا شكل قاعدة أساسية بنيت عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستقبل.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

شكلت الثورة الصناعية، أولى ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال وجود المصانع، وحاجة هذه المصانع، إلى أعداد كبيرة من العمال، وحسب المهارات المختلفة. وكذلك في هذه المرحلة برز التخصص في الأعمال مثل الصياغة والحدادة.... وغيرها. حيث تطلبت هذه المصانع وجود مدراء متخصصين لإدارتها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية، عام 1911م

وفي هذه المرحلة تم التركيز على زيادة الإنتاج في المؤسسات، من خلال إيجاد عمال من أصحاب المهارات العالية، وزيادة الإنتاج من خلال زيادة الأجور والحوافز. التي ترتبط بالإنتاج وفيها ظهر مصطلح وصف العمل وتصميم العمل. ونمت المنظمات العمالية، حيث ظهرت النقابات العمالية، التي أخذت تدافع عن العمال، وتسعى إلى تلبية مطالبهم.

المرحلة الرابعة: المرحلة من عام 1911 – 1930

شكلت هذه المرحلة البداية الحقيقية لعلم إدارة الموارد البشرية، وأصبحت الموارد البشرية، تدَرس كعلم. وظهرت على يد تايلور، عام 1914 وتوصل إلى أسس الإدارة المتمثلة بما يلي:

- تطوير حقيقي للإدارة، حيث تم وضع طريقة عملية للإدارة، بدلا من طريقة الخطأ والصواب.

- الاختيار العلمي للعاملين. حيث يتم اختيار العاملين، بناء على قدرات الأفراد واجتهاداتهم اللازمة لتحمل عبء العمل، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية.
- ربط الدخل بالعمل. فكلما أراد صاحب العمل تخفيض تكلفة العمل، فلا بد من زيادة أجر العامل.

وظهر في هذه المرحلة قسم إدارة الأفراد، الذي يختص بعملية إدارة الموارد البشرية. وهذه البداية، حيث كان العمل على إيجاد سجلات للأفراد العاملين، وتم فيها مقابلة الأفراد الذين يتقدمون للعمل. وظهر مصطلح التقييم للأداء، وتحديد الأجور للعمال وحسب إتقانهم لمهنهم.

المرحلة الخامسة: المرحلة من عام 1930 – 1970

شملت هذه المرحلة، العديد من المتغيرات، التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية. وفيها تم التركيز على التطبيق لإدارة الموارد البشرية، حيث ظهر مفهوم تقسيم العمل، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، والسعي إلى تعزيز علاقات العمل. وفي هذه المرحلة حدثت الحرب العالمية الثانية، والتطورات المختلفة، التي انعكست على إدارة وممارسات الموارد البشرية. ومن آثار الحرب العالمية الثانية على الموارد البشرية ما يلي:

- ظهر أسلوب جديد لاختيار وتعيين العمال.
- إخضاع العمال إلى اختبارات نفسية لتحديد مهاراتهم وقدراتهم.
- ظهر مصطلح وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المرحلة السادسة: وهي المرحلة من عام 1970 – 1980

شهدت هذه المرحلة التطور العلمي والتكنولوجي، وانعكس هذا التطور على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- وجود تخطيط للموارد البشرية.
- تدريس إدارة الموارد البشرية كعلم في المعاهد والجامعات.
- التركيز على التخصصات الفرعية.
- التركيز على التدريب لاكتساب الخبرة وزيادة المعرفة.

المرحلة السابعة: المرحلة من عام 1980 – 2000م

ظهرت في هذه المرحلة العولمة، وأصبح العالم قرية صغيرة، متجاوزا الحدود الجغرافية. وظهرت أنظمة الحاسوب، وثورة الاتصالات، وهذا التطور وضع إدارة الموارد البشرية أمام تحديات وتهديدات كثيرة، يجب دراستها، والعمل بتوازن معها. وظهرت بعض المفاهيم الجديدة في إدارة الموارد البشرية منها:

- مشاركة المؤسسات والمنظمات في وضع استراتيجية خاصة بالموارد البشرية.
- التركيز على استخدام المعلومات والبيانات في إدارة الموارد البشرية.

- التركيزعلى عملية التدريب والتطوير وتقييم الأداء للموارد البشرية.

المرحلة الثامنة: بدايات القرن الحادي والعشرين ولغاية الوقت الحالي

لقد ظهرت تحديات كثيرة في هذه المرحلة تتطلب من المؤسسات والمنظمات، القيام بعمليات التخطيط والتحليل، قبل إجراء أية عملية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن أبرز تحديات هذه المرحلة هي:

تحدي العولمة، تحدي الجودة، تحدي المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، تحدي ثقافة المجتمع، تحدي الخروج على القوانين والأنظمة، تحدي الخراب الفكري.

ويرى الباحث بأن هذه التحديات انعكست، بما تحويها من إيجبيات وسلبيات، على إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن يكون التخطيط لممارساتها ضمن الإطار العام لهذه التحديات، سواءً على المستوى الداخلي الذي يتمثل في البيئة الداخلية، أم على المستوى الخارجي الذي يتمثل في البيئة الخارجية للمؤسسة. حيث أخذت الموارد البشرية منحنى عالمياً وليس محلياً. ومن الضروري الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في العالم. وتسخيرها بما يخدم المؤسسات المحلية.

3.3.3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي في إدارة الموارد البشرية هو تزويد المؤسسات، بموارد بشرية، مؤهلة ومدربة وقادرة على العمل في مختلف البيئات، وتساهم في تحقيق الأهداف التالية (الصرايرة والغريب، 2010، 502):

- الحصول على أشخاص، من ذوي الكفاءة العالية، بحيث يتم تحديد مواصفات الوظيفة، ثم جذب أشخاص أو موظفين، مؤهلين للعمل بهذه الوظيفة.
- تقييم أداء الموظفين، وضمن فترات دورية، للتأكد من أن الشخص المناسب قد وضع في المكان المناسب.
- تشجيع منافسة المؤسسة، لباقي المؤسسات. ويتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية، ومدى تأهيلها، والتقييم الدوري للموظفين، كل حسب موقعه وتأهيله ووظيفته.

4.3.3. تحديات إدارة الموارد البشرية:

في القرن الحادي والعشرين، وكثرة المتغيرات، وسرعة تحولها، وفي عصر العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، ظهرت هناك بعض التحديدات في جميع المجالات، منها الموارد البشرية؛ حيث ظهور مصطلحات تختص في الفكر البشري، منها هندسة الفكر البشري، ورأس

المال الفكري، وإدارة الفكر البشري، وهي ارتقت بمستوى إدارة الموارد البشرية، من مرحلة العمل والإنجاز، إلى مرحلة التفكير والتخطيط في عصر العولمة، حيث لم تعد هناك مسافات بين الأشخاص ولا حدود بين الدول. وهناك بعض التحديات، التي تواجه إدارة الموارد البشرية، في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي، والظروف البيئية، ومعطياتها (جودة، 2010، 43؛ عبدالوهاب 2010، 45-48) والتي ساهمت، في تعقيد عمليات إدارة الموارد البشرية، ومساهمتها في تحقيق الأهداف، ومن هذه التحديات ما يلي:

- تحدي التطور التكنولوجي:

التطور التكنولوجي والعولمة واختراقها للحدود، فرض تغيراً في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، واختصار بعض الوظائف، حيث أوجد التقدم التكنولوجي الأجهزة الحديثة، وأصبح المدير هو الذي يستخدم الكمبيوتر وهو الذي يقود الآلية (جودة، 2010، 43). وهذا التحدي يواجه الموارد البشرية، بواسطة إحلال الآلة محل الانسان. ان التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا، ادى إلى استقطاب واختيار أشخاص يجب أن تتوفر فيهم القدرة على استيعاب هذا التقدم. لذلك يجب أن يكون هناك، علم ومهارات عالية، لدى العمال والموظفين. والحصول على هذه الصفات في الموظفين والعمال.

- تحدي البيئة:

تحدي إدارة التغيير، سواءً في البيئة أو في إفرازات العولمة، من معرفة وبيانات والحصول على المعلومات، وتأثر الموارد البشرية، في بعض الأفكار العالمية، وكذلك التغير المتتابع. الناتج عن التقدم التكنولوجي، والتغير في السياسات، وفي القيم والمبادئ الاجتماعية. جميع هذه المتغيرات أصبحت لا ترتبط بوقت (النداوي، 2009، 104، 105).

- التحديات الفردية:

و تعنى بالتحديات والقضايا التي تخص الموظفين والعمال، والقرارات التي تحدد عملهم واسلوب تنفيذة، وتمثل مدى انسجام الفرد مع المؤسسة ، واخلاصة في العمل وانتماءة للمؤسسة والحس في المسؤلية.(الصيرفي،2006،98)

- التحدي الاجتماعي:

البيئة الاجتماعية لها تأثير، وتشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية، بما تحمله من ثقافات مختلفة وأفكار وقيم؛ وبالتالي تؤثر على سير الخطط والبرامج. وقد يكون هناك لدى بعض المناطق ثقافة الاعتصامات، أو الإضراب، أو تعطيل العمل، والنظر لمصلحتهم الشخصية، وبالتالي فهذا يشكل تحدياً أمام العقول التي تفكر في إعداد الخطط لإدارة الموارد. وبالمقابل قدرة

الموظفين، في الاتصال مع البيئة المحيطة، لإنجاح مهمة المؤسسة وتحقيق أهدافها (النداوي 2009، 111-112).

- مطالب النقابات:

وتتمثل في مطالب النقابات ووقوفها مع العمال، بالإضافة إلى الامتيازات التي يحصل عليها العمال من الراتب (الثالث عشر والرابع عشر) والتأمين الصحي، والنقل، حيث أدت إلى زيادة التكلفة على المؤسسات، إذ لم تكن هذه الامتيازات موجودة في السابق (جودة، 2010، 43).

ويرى الباحث بأن هناك بعض التحديات الاخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية منها:

- ضعف أنظمة التعليم في بعض الدول حيث يزود ذلك المؤسسات بقدرات ضعيفة، في العلم والمعرفة، ويتسبب في وجود بعض الموارد البشرية غير الكفؤة في المواقع المختلفة.
- قضايا الفساد، والمخدرات، والإدمان، والتي بدورها أثرت على بعض الموارد البشرية، من عنصر الشباب، وهذا العنصر يؤثر ويتأثر ببيئة المستقبل لإدارة الموارد البشرية.
- آثار الحروب، والمشاكل الداخلية، لدى بعض الدول، أدت إلى وجود أشخاص مصابين في أجسادهم، وفي عقولهم، وحدّت هذه الإصابات من قدراتهم الجسدية والنفسية.
- ظاهرة الإرهاب ومدى تأثيرها على الفكر البشري، وثقافة التخريب لدى بعض الأشخاص، سواء تخريب الممتلكات أو الأدوات والمعدات، والمواد.
- المتغيرات البيئة، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية والمعلوماتية، المتسارعة وغير المستقرة.
- الواسطة والمحسوبية، ووضع الشخص المؤهل في مكان غير مناسب؛ مما يخلق حالة من الكبت، والتذمر وعدم الاستقرار من قبل بعض الموظفين.

5.3.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد عرفها (درة، الصباغ، 2008، 9). بأنها عبارة عن نشاط يتم من خلاله الحصول على الموظفين والعمال، والتي تحتاج المؤسسة إلى وجودهم. من حيث العدد والنوعية، التي تخدم أغراض المؤسسة. وتدفعهم إلى خدمة المؤسسة والانتماء إليها. والعمل بجهد واحد لتقديم أقصى طاقاتهم ومن هذه الممارسات. (تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم سلوك العاملين، نظام التعويضات).

إنها مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (فوطة والقطب، 2013، 165).

لقد تناول العديد من الكتاب ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تراوحت بين (6-10) ممارسات. ومنهم من زاد على ذلك. وعليه ستتم مناقشة تلك الممارسات مع التركيز على الممارسات التي تم اعتمادها كمتغير تابع (Tan & Nasurdin , 2011, 159؛ Tiwari & Saxena, 2012؛ فوطة والقطب، 2013؛ المرسي، 2003).

تحولت مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية، من التركيز على الأسلوب التقليدي، في عملية الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والتعويضات، إلى الأسلوب الحديث أو الأنماط الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تعتمد على التكنولوجيا، والعولمة، والمنافسة الدولية، مع الأخذ باعتبار العوامل الخارجية والداخلية، التي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية. والتي لها الدور البارز، في التأثير على الموارد البشرية. وتؤثر على عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم والمكافآت (Tiwari & Saxena, 2012).

ويرى (Tiwari & Saxena, 2012, 674-675) بأنه من السهل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من دولة إلى أخرى، وهذا بفضل العولمة، التي ليست لها حدود جغرافية، تقف عندها أو تحد من وصولها لأي دولة أو لأي جهة. حيث تأخذ الدول من هذه الممارسات ما ينسجم مع ثقافتها ومعرفتها وكذلك بيئتها.

وأشار (Katou & Budhwar, 2010) بأن استراتيجيات إدارة العمل، تحدد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي الأساس في بناء المنظمات، وتنمية رأس المال البشري، والاستثمار فيه. حيث تبحث هذه الممارسات في أداء الموظفين، وفي خصائص الموظف، ومواصفات الوظائف، والعوامل المؤثرة في بيئة العمل، سواءً الخارجية أو الداخلية. علماً بأن تطوير الموارد المختلفة، سواءً المالية أو التكنولوجية، يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبما ينسجم مع تطوير هذه الموارد؛ وبتالي سيؤثر على عملية تصميم الوظائف، والاستقطاب والاختيار والتدريب وغيرها، وهو يؤثر على سلوك وأداء الموظفين ومدى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

1.5.3.3. تصميم وتحليل الوظائف

لقد عرف (درة والصباغ، 2008، 139) تحليل وتصميم الوظائف بأنه عملية جمع المعلومات، عن كل وظيفة داخل المؤسسة، وما هو الوصف الوظيفي المطلوب لهذه الوظيفة والتي يجب أن يتصف بها من يشغل هذه الوظيفة، وما هي الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، من الشخص، وكيف يقوم بها، وما هي المقدرات والمؤهلات التي يحملها للقيام بهذه الوظيفة.

وقد أشار (جودة، 2010، 93-94، 99، 101) أن أول عملية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، هي عملية تصميم الوظائف، وتأتي بعد تحديد الواجبات، وبعد ذلك يتم بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولا بد من تحديد الوظيفة ووصفها بعد ذلك.

لقد أثرت معطيات التقدم التكنولوجي، والعولمة، على تصميم الوظائف، وكذلك أثرت على الهيكل التنظيمي في المؤسسة الذي يجب أن يكون مرناً وغير ثابت، وبما يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وعموما وفي نهاية عملية التحليل للوظائف، يجب أن يظهر ما يلي:

- الوصف الوظيفي، والذي تحدد بموجبه الموازنة، والآليات والمعدات والقوى البشرية التي تستطيع تنفيذ مهمة المؤسسة.
- مواصفات الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة. وما هي الواجبات المحددة، والواجبات المضمنة، التي سيقوم بها شاغر هذه الوظيفة.

أهمية تصميم وتحليل الوظائف:

تأتي أهمية تصميم وتحليل الوظائف، من كونها بداية العمل في ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث يجب أن يتم دراسة نوع الوظيفة، وما هي الشروط التي يجب توافرها في شاغر هذه الوظيفة. من حيث المؤهلات العلمية والفنية والخبرة، وهي التي تحدد المسؤول عن التعيين، في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وبالتالي ستكون المؤسسة رائدة في عملها. ولكن عند تصميم الوظائف يجب أن يؤخذ في الاعتبار التقدم التكنولوجي وعصر العولمة، الذي حد أو خفض من بعض الوظائف بسبب الاستعاضة عنها بما قدمته التكنولوجيا من خدمة في مجال المعلومات ودقتها، وسرعة الحصول عليها (جودة، 2014، 93-94).

أهداف تصميم وتحليل الوظائف

أشار (الصيرفي، 2009، 131، 132). بأن الهدف من تصميم الوظائف، هو تحديد منظومة العمل، وفي أي مستوى يقع، وكذلك مجال العمل، والهدف من عملية تحليل الوظائف، انه بيان الواجبات وتحديد المسؤوليات، حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي بناء على تحديد الواجبات

لكل وظيفة، وبيان الشروط التي يجب أن تتوفر في كل موظف سيشغل كل وظيفة، في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما هي المؤهلات التي يحملها سواءً العلمية أو الفنية، بالإضافة إلى الخبرات والمهارات التي يتميز بها شاغر هذه الوظيفة.

2.5.3.3. الاستقطاب

- مفهوم الاستقطاب

يمثل الاستقطاب عمليات جذب الاشخاص المؤهلين عن طريق التحري عن الموارد البشرية صاحبة الكفائة، وانتقاء الافضل منهم لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة. (المغربي، 2007 ،83)

لقد أشار كلا من (المغربي وحواس، 2011، 120) بأن الاستقطاب يعني الإعلان عن الوظائف، ويتم جذب الموظفين المؤهلين للعمل في المؤسسة. وتبدأ هذه المرحلة من الإعلان عن الوظائف، ولغاية قبول الأشخاص المناسبين للعمل في المؤسسة. حيث في هذا العصر، عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، يكون الهدف هو تقليل الكلفة، واختيار الأفضل في التأهيل، من حيث القدرات والمهارات، وحيث تستطيع المؤسسة الاستفادة من الشخص في عدة وظائف، وليس الاقتصار على وظيفة مخصصة فقط. وسابقا كان يتم اختيار الأفراد دون النظر إلى تأهيلهم ومهاراتهم، ومن ثم يتم تدريبهم داخل المؤسسة.

أهمية الاستقطاب:

ان مرحلة الاستقطاب من المراحل المهمة في المؤسسة، حيث ترتكز عليها عملية اختيار الموظفين وتعيينهم حسب مؤهلاتهم ومتطلبات كل وظيفة، وبالتالي تأهيلهم باشراكهم بالدورات المناسبة لكل وظيفة، وكلما كان العدد اكبر في الموظفين، تكون الخيارات اوسع لاختيار أفضل الموظفين. وبالتالي تخف تكاليف التأهيل والتدريب لهؤلاء الأشخاص، بسبب اختيار الأفضل في التأهيل.

وتأتي أهمية الاستقطاب مما يلي (الوكيل، 2012، 23):

- توفر الأعداد الكافية من الأشخاص، لإشغال الوظائف داخل المؤسسة، وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة.
- تعزيز استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، عن طريق جذب الموظفين، والاحتفاظ بالعمال المؤهلين، الذين ترغب المؤسسة بالاحتفاظ بهم.
- عملية الاستقطاب والاختيار الناتجة، تحصل عليها من خلال عملية جذب الكفاءات، وبالتالي سيكون تأهيلهم وتدريبهم أقل تكلفة.

أهداف الاستقطاب:

هناك عدة أهداف من عملية الاستقطاب، من وجهة نظر (المرسي 2003، 232). نذكر منها ما يلي:

- جذب الأشخاص المؤهلين للعمل في المؤسسة، ومن أصحاب الكفاءات العلمية والمعرفية المميزة.
- اختيار الأشخاص أو الموظفين من المتقدمين للعمل في وظيفة معينة داخل المؤسسة.
- وضع الشخص المتقدم بالصورة عن الوظيفة، وامتيازاتها والمهام والواجبات المطلوبة من شاغر هذه الوظيفة.

وكذلك يرى (الغزاوي وجواد، 2013، 150) أن من أهداف الاستقطاب، ضرورة توفر أعداد كبيرة من المرشحين، لاختيار الأفضل منهم في التعيين في الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة. وكلما زاد عدد المتقدمين، كلما كانت الفرصة أفضل للاختيار، وحسب المؤهلات المطلوبة لشاغر هذه الوظيفة.

مصادر الاستقطاب:

تتعدد وتختلف مصادر استقطاب العاملين، لإتاحة الفرصة أمام منظمات الأعمال والشركات ومؤسسات القطاع العام الحصول على الأفراد ذوو كفاءات وقدرات تناسب الوظائف الشاغرة بأعداد مناسبة وفي الوقت المحدد.

وهناك عدة مصادر للاستقطاب من وجهة نظر (عباس، 2006، 109 - 114؛ Mondy & Noe, 2004, 125-133) وكما هو مبين تالياً:

أ- **المصادر الداخلية:-** تلجأ منظمات الأعمال والمؤسسات أحيانا إلى هذا النوع من المصادر لعدم قدرتها على استقطاب أشخاص مؤهلين وكفؤين بأعداد كافية وبالسرعة المطلوبة، وخصوصاً للشواغر التي تشغر دون سابق إنذار أو شواغر الوظائف المهمة، كون ذلك يتطلب خطوات عديدة ووقت طويل لتعبئتها من المصادر الأخرى، ويكون ذلك من خلال اعتماد المنظمة على العاملين لديها عن طريق.

1- التنقلات من مواقع وظيفية معينة إلى مواقع أخرى وإعطاء الأولوية للعاملين فيها في مستويات إدارية وفنية مختلفة، وممن تتوافر فيهم الشروط والمعايير لتعبئة الشواغر المطلوبة.

2- الترقية من مستوى وظيفي إلى مستوى آخر ذات مسؤولية اكبر.

ب-المصادر الخارجية:- على المنظمات والمؤسسات الاطلاع خارج حدودها للحصول على أفراد عاملين لديهم مهارات جديدة وقدرات متنوعة غير متوفرة عند العاملين لديها لتعبئة الوظائف الشاغرة، وخصوصا عندما تتوسع في أعمالها وتتمثل هذه المصادر بالآتي:-

1- المدارس العليا ومراكز التدريب المهني، تلجأ المنظمات والمؤسسات إلى الرجوع للمدارس ومراكز التدريب المهني للحصول على أفراد للوظائف الكتابية والفنية، كونها تمنح طلابها أثناء الدراسة برامج تدريبية متنوعة وذات مهارات جيدة ومساعدة لتعبئة العديد من الوظائف المساندة.

2- كليات المجتمع (سنتان دراسيتان)، تعتبر هذه الكليات من الروافد المساعدة في استقطاب العاملين لدى المنظمات والمؤسسات وخصوصاً في أسواق العمل المحلية كونهم يتمتعون بمهارات متخصصة لإشغال بعض الوظائف وخصوصاً الوظائف الفنية المساندة.

3- الكليات والجامعات والمعاهد المهنية، وهذا النوع من المصادر يعتبر مهم جداً كونه يوفر خريجين جدد لإشغال وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، ويتم ذلك من خلال توقيع اتفاقيات تعاون ما بين المنظمة والصرح العلمي المعني.

4- الإعلانات، ويكون ذلك من خلال النشر في صحف رسمية، ويعتبر هذا النوع من المصادر الشائعة في الحصول على العاملين،على أن تراعى فيه تحديد شروط ومتطلبات الوظيفة المعلن عنها ونوع المنظمة وأهدافها، والوضوح في صياغة الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الذاتية للمتقدم.

5- توصية العاملين الحاليين، يعد هذا المصدر من أفضل الوسائل للحصول على الكوادر العاملة، كون الذين يقومون بمهمة التوصية يعتبرون من العاملون الأكثر كفاءة ونزاهة وولاء للمنظمة ويعملون على مصلحتها، ويميل غالبية العاملون الذين يتم اختيارهم بهذه الطريقة إلى البقاء فترات أطول لدى المنظمة.

6- وكالات الاستخدام، تعتبر وكالات الاستخدام بمختلف أنواعها (العامة والخاصة والاستشارية) من أكثر المصادر فاعلية وذات مهارات متخصصة في جذب الأفراد الكفؤين للوظائف الشاغرة.

7- العاملون القدامى والمتقاعدون والعاطلون عن العمل، تعتمد العديد من المنظمات على الأفراد المتقاعدين أو العاملين القدامى ممن تركوا العمل في أوقات سابقة لأي سبب

كان، أو العاطلين عن العمل نتيجة الاستغناء عن خدماتهم في أوقات سابقة بسبب إعادة هيكلة المنظمات ودمج أعمالها، لشغل بعض الوظائف النادرة في سوق العمل وتحتاج إلى الدقة في الأداء.

8- الجمعيات والنقابات المهنية، تعتبر هذه المصادر مهمة جدا للباحثين عن العمل من خلال نشر الإعلانات في دورياتها ولوحات الإعلان الداخلية وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها من اجل مساعدتهم في الحصول على فرص عمل تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم.

مزايا وسلبيات الاستقطاب الداخلي والخارجي:-

لكل مصدر من مصادر الاستقطاب مزاياه وسلبياته، وعليه لا بُد من قيام الادارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية في كل منظمة أو مؤسسة بدراسة كل حالة توظيف على حدةٍ لاتخاذ القرار المناسب لاختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتحديد المصدر الملائم لتخفيف الضرر الذي قد ينجم عن اتخاذ قرار التعيين.

وحسب (القريوتي، 2010، 135 - 137؛ الهيتي، 2010، 127)، فأن هناك مزايا وسلبيات لأنواع الاستقطاب بشقيها الداخلية والخارجية وهي:-

مزايا الاستقطاب الداخلي:-

1- إعطاء حافز للعاملين لتطوير أنفسهم باستمرار للتقدم لإشغال الوظائف الشاغرة.
2- تحقيق الاستقرار في الموارد البشرية ورفع روح معنوياتهم وولائهم للمنظمة.
3- السرعة في ملء الشواغر وتخفيف التكاليف المترتبة على إجراءات الاستقطاب.

سلبيات الاستقطاب الداخلي:-

1- عدم دخول موارد بشرية جديدة إلى المنظمة بخبرات ومؤهلات وإبداعات جديدة.
2- عدم تفعيل وتطوير الأعمال بشكل مرموق يتناسب مع تطورات سوق العمل بسبب قلة عدد الموظفين الذين سيتم الاختيار من بينهم.

مزايا الاستقطاب الخارجي:-

1- الاستفادة من الخبرات والمؤهلات العلمية والكفاءات الجديدة كونها حسب متطلبات الوظيفة والاختصاص المطلوب.
2- إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وتغيير عادات وسلوكيات قديمة غير مناسبة.

سلبيات الاستقطاب الخارجي:-

1- ارتفاع كلفة عمليات وإجراءات الاستقطاب وخصوصا للوظائف الشاغرة والتي يمكن تعبئتها من الكوادر المتوفرة من خلال النقل أو التكليف أو الترقية.
2- التأثير على الروح المعنوية عند العاملين الحاليين في المنظمة وتوليد شعور بعدم الرضا.

مراحل عملية الاستقطاب:

يرى (الوكيل، 2012، 221) بأن الاستقطاب هو جذب القوى البشرية، لهذه الوظائف الشاغرة، وبما ينسجم مع الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة، بالإضافة إلى شروط الوظيفة أو مواصفاتها، وهذا يرتكز بشكل مباشر، على عملية التصميم والتحليل للوظائف. حيث تمر عملية الاستقطاب في عدة مراحل نذكر منها:

- تحديد الوظائف.
- تحليل هذه الوظائف.
- تحديد المزايا التي يحصل عليها شاغر الوظيفة، وهل الاستقطاب سيتم من داخل المؤسسة، بواسطة ترقية الأشخاص المؤهلين، داخل المؤسسة وتصنيفهم في الوظائف العليا، أم سيكون بهدف جذب الكفاءات من خارج المؤسسة، ليكونوا رافداً للمؤسسة، لإعطائها القوة في العمل. وتنتهي عملية الاستقطاب باختيار الأشخاص الذين سيتم جذبهم للعمل داخل المؤسسة.

التحديات التي تواجه عملية الاستقطاب:

يرى (الوكيل،2012، 235-236) بأن هناك عدة تحديات تواجه عملية الاستقطاب، نذكر منها ما يلي:

- سياسة المؤسسة في الرواتب، والحوافز، والترقية، وتقييم الأداء وسن الإحالة إلى التقاعد، ومدى الكلفة المالية التي سيتم إنفاقها على التأهيل والتدريب.
- خطط الموارد البشرية، هل تقود إلى تطوير المؤسسة، والحصول على كفاءات عالية والاحتفاظ بهم، بعد تأهيلهم وتدريبهم. وهل هناك خطط لتأهيل الموظفين، في خارج المؤسسة. سواءً داخل الدولة أم خارجها.
- هل المؤسسة تستوعب الحالات الانسانية؛ وعلى أي شاغر ووظيفة يتم استيعابهم؛ وما هي النسبة المطلوب استقطابها منهم؛ وكيف سيتم استقطاب الإناث؛ وما هي النسبة المخططة لاستقطابهن داخل المؤسسة؛ وما هي الإدارات التي تسعى المؤسسة لتعيين الإناث فيها.

- متطلبات الوظائف من الخبرة والمؤهل العلمي وأصحاب المهارات؛ وما هي المميزات التي من خلالها تسعى المؤسسة لاستقطاب الموظفين.

3.5.3.3. الاختيار والتعيين

مفهوم الاختيار والتعيين:

لقد عرف (درة، والصباغ، 2008، 222) بأنه عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة من الأشخاص المرشحين، للقيام بوظيفة معينة. ويتم بموجب أسس ومعايير، تكون موضوعه مسبقاً، ويتم الاختيار بموجبها.

اولا: الاختيار:

يشير (سميلانسكي، 2012، 71) بأن عملية اختيار الأشخاص الخاطئة تكلف المؤسسة، خسارة كبيرة سواء خسارة مادية أو معنوية، وكذلك التعيين الخطأ هو قتل لكل إنجازات المؤسسة. وتعيين الموظفين يتطلب دراسة وتحليلاً للوصف الوظيفي، وبالتالي الصفات الشخصية التي تتوفر في الموظف الذي سيشغل هذه الوظيفة. فالاختيار هو عملية الانتقاء لأفضل الأشخاص، المرشحين لاستلام وظيفة معينة.

كما يذكر (درة، والصباغ، 2008، 221-223) بأن الاختيار هو مرحلة من مراحل التوظيف، وهذا يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذا أحسن الاختيار وتم بعيدا عن الواسطة والمحسوبية، واتّسمت عملية التوظيف بالعدل، وهذا سيعطي قوة للمؤسسة في المستقبل، ويزداد عطاؤها وتتميز سمعتها، وهذا يولد الولاء لهذه المؤسسة، التي قامت بإنصاف الموظفين فيها. ومن بعض المعايير أو الأسس التي يعتمد عليها في عملية الاختيار: (الدرجة العلمية، الخبرة، المهارة، التدريب، الجنس، العمر، .. إلخ).

ثانيا: التعيين:

يرى (درة، والصباغ، 2008، 245-246) بأن التعيين يرتبط مباشرة بعملية الاختيار. وتأتي هذه المرحلة بعد الاختيار، حيث يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي وظيفة تتلاءم مع قدرات هذا الشخص ومؤهلاته، وضمن شروط ومعطيات هذه الوظيفة، وهذا يخفف من تكاليف التدريب، ويكون دافعاً إلى تطوير المؤسسة. ويجب خلال مباشرة الموظف العمل بعد التعيين تعريفه على المؤسسة وعلى طبيعة العمل، وهناك بعض المؤسسات، تسمح للموظف بالتعرف على المؤسسة، لمدة ثلاث أشهر قبل التعيين، ويكون تحت إشراف شخص آخر، أو من خلال تقديم النشرات الإرشادية للموظف بعد تعيينه.

أهمية الاختيار والتعيين:

يشير (مشرقي، 2010، 96) بأنه من خلال عملية الاختيار السليم للموارد البشرية ستصل المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- الاختيار والتعيين يضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث الشخص الذي تم تعيينه في مكان لا ينسجم وقدراته، يعيق العمل ويمنع من التطوير للمؤسسة، ويبقى الشخص غير مستقر نفسياً، وبالتالي يؤثر على أدائه.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يساعد على العطاء وتسهيل عملية التأهيل والتدريب له، وكذلك ترفع من معنويات هذا الشخص، ويبذل كل طاقته وجهده لصالح المؤسسة.
- الاستقرار الوظيفي، يؤدي إلى أداء متميز، وهذا يتم من خلال الاختيار والتعيين الأنسب، وفي النهاية يصب لصالح المؤسسة.

أهداف الاختيار والتعيين:

يرى (الوكيل، 2012، 238) أن عملية اختيار الموظفين أو العمال من قبل المؤسسة ليست بسيطة، ويجب أن تتم من قبل لجنة معدة لذلك، وهذه المرحلة تأتي بعد مرحلة الاستقطاب؛ لكي يتم اختيار الأفضل من وجهة نظر لجنة الاختيار. ومن أهداف عملية الاختيار ما يلي:

- التأكد من توفر الخصائص المطلوبة، في الأشخاص الذين يتم اختيارهم، وبما ينسجم مع الوصف الوظيفي، وأن يكون الهدف الأول، من عملية الاختيار، هو مصلحة المؤسسة.
- الاختيار الناجح للموظف، يقلل من تكلفة التدريب على المؤسسة. فإذا تم اختيار الأشخاص بناء على المؤهلات العلمية، والفنية المميزة، قلت تكلفة الإنفاق على تدريبه.
- الاختيار الفعال الصحيح، ينعكس على الإنتاج الصحيح، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف ويحد من الأخطاء.
- يولد درجة من الرضا، بين العاملين والموظفين داخل المؤسسة، والاختيار السليم يحقق العدل.

ويرى الباحث بأن عملية الاختيار والتعيين، تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهي تقلل من التعيين الخاطئ، ومن الضروري في الوقت الحالي أخذ الجانب الأخلاقي لدى الأشخاص في عملية التعيين. وتأتي أهمية الاختيار والتعيين مما يلي:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الحد من الواسطة والمحسوبية في هذه العملية.
- توليد الشعور بالأمان، والعدل والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

- تعزيز مبدأ الولاء والانتماء للمؤسسة.
- سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

4.5.3.3. التدريب والتطوير Training and Development

مفهوم التدريب والتطوير:

أنه نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات، وطرق العمل والسلوك للموظفين، وهذا يولد لديهم القدرة على القيام بواجباتهم، على أكمل وجه (الصيرفي، 2007، 159-160)، علما ان التدريب هو جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe, 2006, 3).

أهداف التدريب:

هناك بعض الأهداف لعملية التدريب نذكر منها (المغربي، 2007، 156):

ـ زيادة معارف الافراد ومعلوماتهم: وهذ يتحقق في ايصال احدث المعلومات للموظفين والعمال وعادتا يتم من خلال الدورات وورش العمل.

ـ تنمية مهارات الافراد: وهو عبارة عن فن تطبيق المعلومات والمعرفة التي اكتسبها من خلال عملة في المؤسسة. وعادتا يتم من خلال ترجمة هذ المعارف الى تطبيق عملي اثناء ممارسة الموظف او العامل الى عملة.

ـ تعديل وتطوير الاتجاهات: وهذا يتم من خلال قيم ومعتقدات الموارد البشرية في المؤسسة، وقد تجد ادارة الموارد البشرية في المؤسسة صعوبة بالغة في تغير معتقدات وقيم بعض الموظفين او العمال، حيث تعتبر من المكونات الشخصية لبعض الموظفين، ولكن مع استمرار التدريب وبيان السلبيات لبعض القيم والمعتقدات قد يحدث تغير ولاكن بعد فترة طويلة.

مراحل عملية التدريب:

هناك عدة مراحل تبدأ بها العملية التدريبية، بحيث لا تبدأ مرحلة الا بعد التأكد من انجاز المرحلة السابقة، ومن هذه المراحل ما يلي (جودة، 2010):

- التخطيط لعلمية التدريب:

إن الوصول إلى الهدف بدون تخطيط حلم؛ لذلك يجب على الجهات المسؤولة عن عملية التدريب، أن توضح ما هي الأهداف التي ستصل لها المؤسسة في عملية التدريب؟ ويجب أن تكون الخطة مرنة، وتستطيع التكيف مع جميع المتغيرات، وكذلك توضح ما هي الدرجة أو الوظائف التي يحتاج من يشغلها إلى تدريب. فيجب تحديد الهدف من عملية التدريب، وما هي

المرحلة المطلوب إيصال الموظفين لها؟ لذلك يجب وضع خطط عملية للتدريب، يبين فيها ما هي الإجراءات والبرامج التي تحكم العملية التدريبية للموظفين، حيث يتم مراعاة أن تشمل عملية الاحتياجات التي يتطلبها العمل في المؤسسة، وهي (الموظفين، متطلبات الوظيفة، المؤسسة).

- متابعة تنفيذ البرامج:

ضرورة متابعة البرامج والإجراءات التي أعدت للعملية التدريبية، أثناء عملية التخطيط للتدريب. ويجب متابعتها وإلا ستبقى حبراً على ورق.

- **إعداد البرامج:** ضرورة وضع برامج محدودة بزمن ووقت لتنفيذ عملية التدريب، وتحديد الجهات المسؤولة عن هذه العملية، وما هو المكان الذي سيتم فيه إجراء عملية التدريب، وكذلك ما هي المواضيع التي ستشملها البرامج والى أين سنصل في تدريب الموظفين.
- **استخدام التكنولوجيا:** ظهرت الحاجة إلى التقنيات الحديثة، في عملية التدريب، وقد يلزم الاستعانة بموظفين من خارج المؤسسة، أو حتى من خارج الدولة، لتنفيذ عملية التدريب. وكذلك الاستفادة من جودة التدريب، في بعض دول العالم المتقدمة، وضرورة استخدام التكنولوجيا المتطورة، في عملية تدريب الموظفين

- مرحلة التنفيذ:

تحتاج هذه المرحلة إلى رقابة وإشراف على تنفيذ البرامج، ضمن المكان والزمن المحدد. ثم مرحلة تقييم عملية التدريب وهل البرامج اعدت لتنفذ ما هو مطلوب الوصول إليه في المؤسسة.

- الرقابة:

لا بد من عملية الرقابة والإشراف على تنفيذ البرامج، والتأكد من إنجاز كل مرحلة من مراحل التدريب.

ويرى الباحث بأن التدريب، هو عملية منظمة، لتعديل سلوك ومسار الموظفين في المؤسسة؛ لإنجاز الأهداف وضرورة التركيز على نقاط الضعف، ليتم تدريب الموظفين على تجاوزها، وضرورة إعداد برامج تدريب، لتشمل موظفي الإدارة العليا، والمتوسطة، والإدارة التنفيذية، وضمن برامج لكل مستوى، وتوزيع الموظفين على دورات خلال العام، لكي لا يؤثر على سير العمل في المؤسسة.

5.5.3.3. نظام المكافآت والتعويضات:

مفهوم المكآفات والتعويضات:

يشير (فوطة والقطب، 2013، 166) بأن المكافات والتعويضات، تعني المبالغ المالية، سواءً مكافآت أو رواتب أو حوافز تمنح للموظفين. على المستوى الفردي أو الجماعي، بناء على الخدمات التي تقدم من قبلهم. والغرض من ذلك جذب الموارد البشرية المؤهلة بالعلم والمعرفة، ومن أصحاب المهارات للعمل في المؤسسة. والتعويضات ترفع قدرة الموظفين بالشعور بالدافعية، للرقي بالمؤسسة التي ينتمون إليها للوصول إلى تحقيق أهدافها. وتشمل تحفيز العاملين سواءً مادياً، أو معنوياً، لكي تضمن الحصول على أفضل أداء موجود لديهم.

ويرى (جودة، 2014، 209) بأن التعويضات التي تقدم للموارد البشرية، هي من أهم عناصر جذب الموظفين والعمال إلى المؤسسة، وتحافظ على بقائهم في المؤسسة، وتمنع من تسربهم خارجها. وكلما سنحت لهم الفرصة في وجود تعويضات أكثر في مؤسسة أخرى، سوف لن يتاخروا في ترك العمل في المؤسسة، التي تقدم تعويضات أقل.

أهداف التعويضات:

هناك عدة أهداف لنظام التعويضات بشكل عام، والذي يشمل الرواتب، والأجور والحوافز والمكافآت والعلاوات. وهذه تكون دافعاً للعامل أو الموظف، للعمل بإخلاص في المؤسسة. ويجب الاستفادة من إدارة الموارد البشرية، بأقصى طاقاتها من خلال التعويضات. وهي كذلك تولد دافعاً لدى العاملين للبقاء في المؤسسة وعدم التسرب منها، ومن هذه الأهداف ما يلي (المغربي، وحواس، 2011، 311-312):

- ضرورة ربط الرواتب والعلاوات والحوافز بمدة زمنية، وهل الراتب يومي أو اسبوعي أو شهري؟ وما هي عدد ساعات العمل؟
- ضرورة أن تكون أهداف المؤسسة منطقية، ويمكن استيعابها من قبل جميع العاملين فيها، لكي يتم تحقيق الأهداف التي رسمت لها.
- التعويضات تحقق العدالة، وحسب المهن والواجب المطلوب من كل شخص، وحسب درجاتهم العلمية ودورهم في العمل داخل المؤسسة.
- يجب أن يوضع نظام التعويضات ضمن شروط، وبموجب تعليمات توضح كيفية العمل، وما هي الاستحقاقات المالية لكل موظف؟ وأسس التحفيز والمكافآت للموظفين؛ ليكون دافعاً لهم للعمل.
- التعويضات تساهم في الأداء الجيد، وتحقيق مبدأ الرضى الوظيفي، والإصرار على إنجاز الأهداف؛ لذلك يجب ربط التعويضات بالأداء.
- الحصول على تحقيق الأهداف بكل سهولة، والحد من المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة.

مكونات التعويضات:

تقسم التعويضات إلى قسمين كما يلي (درة، والصباغ، 2008، 345-346):

- التعويضات الداخلية والتي تتمثل في الترفيعات، ومتطلبات وظروف العمل وأهميته، ومدى تحقيق الفرص إلى التقدم إلى وظائف أعلى، وكذلك مدى الحرية في العمل، ومتطلبات العمل سواء الذهنية أم الجسدية والنفسية، بالإضافة إلى العلاقات داخل المؤسسة مع الرؤساء، من حيث تفويض السلطة أو تفويض الصلاحيات ومدى مساهمة الموظفين في صنع القرار.

- التعويضات الخارجية والتي تتمثل في الأمور المالية من الرواتب والحوافز، سواء الحوافز المادية أم الحوافز المعنوية، والمكافآت، بالإضافة إلى الامتيازات مثل التأمين الصحي، والتقاعد، والإجازات وغيرها.

6.5.3.3. تقييم الأداء:

مفهوم تقيم الأداء:

انها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات، نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف وتذليلها لخدمة المؤسسة في جميع الظروف، حيث انه وعند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والعمل على تأهيل الموظفين، للقيام بعملية تنفيذ الواجبات المطلوبة منهم، وتصميم الوظائف لهم ضمن المعايير التي بموجبها تم استقطابهم واختيار الأفضل منهم، وتعيينهم بالوظيفه المناسبة، بالإضافة إلى تدريبهم وتأهيلهم وتهيئة المكان المناسب لهم، وإعطائهم جميع حقوقهم في الرواتب، والأجور، والتعويضات، والحوافز، بحيث قامت المؤسسة بما يجب أن تقوم به اتجاه الموظفينن فإن المطلوب من الموظفين في المقابل القيام بعملهم على أكمل وجه، وتسخير جميع مكتسباتهم لغاية تطوير المؤسسة، التي لم تدخر جهداً اتجاههم؛ لذلك لا بد من قيام المؤسسة بعملية مراقبة أداء الموظفين، للوصول إلى الهدف الذي رسم لتحقيقه. ومن هنا يأتي مفهوم تقييم الأداء، الذي يعني قياس إنتاج الفرد خلال مدة زمنية معينة، في تلك الوظيفة، ومدى تسخير إمكانياته من تأهيل وتدريب لصالح المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التي وضعت للمؤسسة (الصيرفي 2007، 207).

وعرف بيتش (Beach) تقييم الأداء بأنه "العملية التي تتضمن إجراءات المظمة، لتقييم أداء العاملين، في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل، حيث أنه بواسطة تقييم الأداء، يتم قياس جودة العمل وأسلوب تطويره، حيث أن تقييم الأداء، يصف نواحي القوة في المؤسسة، وكذلك نواحي الضعف التي ترتبط بكل موظف. وهو يعتبر الركيزة الأساسية لمعالجة

نقاط الضعف لدى الموظفين، وكذلك يعزز نقاط القوة لديهم. فأداء الموظفين ينعكس بصورة مباشرة على المؤسسة وعلى مستقبلها. وبناء على عملية التقييم سواءً على المستوى الفردي، أم على المستوى الجماعي، يتم اتخاذ القرار الصائب في معالجة نواحي الضعف التي ستنعكس على أداء المؤسسة (المغربي وحواس، 2011، 258).

أهداف عملية تقييم الأداء:

يرى كل من (درة، والصباغ، 2008، 259) بأن تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل الرقابة، حيث ينتج عن الرقابة التقييم. إذ يتم التوصل إلى تقييم الأداء للموظفين، بناء على عمليات الرقابة لهم، وتقويم مسارهم، وتوجيههم أثناء العمل، سواءً التوجيه المباشر أو التوجيه الخطي. وهناك عدة أهداف لعملية التقييم منها:

- عملية التقييم للأداء، البحث عن نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف الموجودة.
- التقييم يفحص الخطط الموضوعة داخل المؤسسة، وهل تلبي الأهداف التي وضعت من أجلها؟ وهل هذه الخطط بنيت على تحديد الأهداف؟ وهل حددت البرامج والإجراءات لتنفيذها؟ وهل هذه الخطط تواجه التغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية وتقوم بمعالجتها؟ وهل تم الإعداد للتحديات والتهديدات التي تواجه هذه الخطط.
- يضع متخذي القرار بالصورة عن كل موظف، وبالتالي سيكون هناك معلومات عن كل موظف وكيفية أدائه داخل المؤسسة.
- تقييم الأداء يعزز العدالة بين الموظفين في توزيع المكافات والتعويضات.

7.5.3.3. علاقات العمل:

مفهوم علاقات العمل:

أشار كل من (فوطة والقطب، 2013، 166) بأن علاقات العمل، تعني مدى العلاقات الشخصية بين الموظفين والعمال داخل المؤسسة. فإذا كانت العلاقات إيجابية، ومميزة بالتعاون والإخلاص في العمل، فهذا يدفع باتجاه إنجاز المؤسسة لأهدافها. والعلاقات داخل المؤسسة تدفع باتجاه تبادل الخبرة والمعرفة، وتدريب الموظفين لبعضهم البعض وعدم احتكار المعلومات لدى جهة معينة داخل المؤسسة. ولكن إذا كانت العلاقات بين الموظفين، تتسم بالسلبية، فهذا يؤثر على تنفيذ المؤسسة لأهدافها. وبالتالي يذهب جزء من وقت الموظفين والمدراء إلى حل المشاكل.

أهمية علاقات العمل:

يرى (سميلانسكي، 2012، 229) بأن جميع المدراء في المؤسسات أو المنظمات، لديهم موظفين أو عمال لأداء العمل، ولا بد من إدارتهم وتدريبهم، حسب مهنهم. لذلك فهم مدراء موارد بشرية في مهنهم. وعلى هذا المدير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبما ينسجم مع قدراته وتأهيله.

تنبع أهمية علاقات العمل من كونها تؤثر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة. حيث التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين مع بعضهم في المؤسسة، وترفع هذه المعاملة من معنويات جميع العاملين في المؤسسة.

8.5.3.3. سلامة وأمن العاملين:

تحقيق السلامة للعاملين، تعني تحقيق السلامة والأمن، داخل المؤسسة للعمال، حيث صلاحية المعدات والآليات، وأخطار التلوث ونقل الأمراض، جميعها تؤثر على العمال والموظفين، وبالتالي تحد من قدرتهم على العمل والإنتاج. ويتم الحد من ذلك من خلال ما يلي (سميلانسكي، 2012، 233):

- وجود قنوات اتصال، بين المدراء والموظفين.
- وجود تعليمات تحدد مسؤولية كل شخص، وأسلوب التعامل مع الحوادث داخل المؤسسة.
- التحقيق في إصابات العمل، ووضع الأسلوب أو الحل الأفضل، للتعامل معها في حال تكرارها.
- العدل في المعاملة، والإجراءات بين الموظفين.
- وجود تعليمات ثابتة للتعامل مع حالات الحريق أو تسرب الغاز أو الحوادث الناتجة عن الآليات والمعدات وتحديد من هو المسؤول عن ذلك.
- ويرى (جودة، 2010، 363) بأن توفير التكاليف، ووجود أنظمة وتعليمات، تبين أسلوب أو طرق الوقاية، والحد من الإصابات في المؤسسة، يوفر تكاليف العلاج. سواءً داخل الدولة أم خارجها، وبالتالي يخفف من الصرفيات، أو من نفقات المؤسسة على هذه المخاطر. بالإضافة إلى عطل هذا العامل المصاب، وعدم ممارسته لعمله.

السلامة في أماكن العمل والصحة: هي نهج تنظيمي لتحديد العوامل الموجودة في مكان العمل أو البيئة، المسؤولة عن الحوادث وتقييمها والسيطرة عليها (وزارة العمل- www.mol.gov.jo).

أهداف السلامة العامة:

لقد أشار (ديسلر وجودة، 2014، 524) أن من أسباب الاهتمام بأمن وسلامة الموظفين، هو الوقاية من الحوادث التي يتعرض لها الموظف، حيث تؤثر على عطائه، وتحد من مقدرته على إنجاز العمل المطلوب منه. بالإضافة إلى تكاليف العلاج التي تتحملها المؤسسة، وترك الموظف العمل لعدم قدرته على ذلك. وتؤثر على معنويات باقي الموظفين، بحيث يتسربون إلى مؤسسات تحقق لهم الأمن والسلامة وتهتم بحياتهم، وجميعها تسبب خسارة للمؤسسة، سواءً في الموظفين، أو العمال، أو خسارة مادية، أو معنوية، وفقدانها لأمهر عمالها بسبب الإهمال. ويجب وضع تعليمات وأنظمة، تحقق بموجبها أمن وسلامة الموظفين والعمال في المؤسسة، وأن تكون من أولويات أية مؤسسة أو منظمة.

4.3. التمكين

1.4.3. المقدمة:

عند العودة إلى كتاب الله نجد أن كلمة مكَّن ومشتقاتـها وردت في ما يقرب من ست عشرة آية، حيث وردت بالسور التالية:

التمكين لنبي الله يوسف -عليه السلام-، قال تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ [يوسف، 21]. التمكين لذي القرنين: ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنْ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) ﴾ [الكهف، 83-84]. التمكين للمؤمنين، قال تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ ﴾ [النور، 55]. التمكين للذين كفروا، نذكر منه على سبيل المثال بعض الآيات، قال -سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ [الأعراف، 10] .

2.4.3. مفهوم التمكين:

أشار كل من (جودة 2010، 319، 320؛ Kreitner & Kinicki, 2010) بأن التمكين هو الترجمة العربية الشائعة لمفهوم (Empowerment). ووفقا للمصادر اللغوية فإن المفهوم مستمد من الكلمة اللاتينية "Potere" وتعني أن يصبح الإنسان قادراً. حيث ظهر مفهوم التمكين، في نهاية

القرن العشرين. واتجهت بعض المؤسسات في تحسين أدائها، للوصول إلى أهدافها عن طريق بناء القدرات والمهارات لدى الموظفين، وتمكينهم في عملهم، بالإضافة إلى تكوين قاعدة بيانات ومعلومات ومعرفة، كافية لدى موظفيها. لكي تكون البنية الأساسية جاهزة لدى الموظفين، من حيث التأهيل والتدريب والتطوير. وبالتالي تخويل الصلاحيات لهم من قبل المسؤولين؛ لتمكينهم من اتخاذ القرار في الأعمال المطلوبة منهم. وهذا يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي رسمت لتنفيذها.

التمكين هو من المفاهيم المعاصرة، والتي تعطي المسؤول حرية اتخاذ القرار، وأن يكون لديه القدرة على ذلك. وبواسطة التمكين، نستطيع أن نصل إلى موظفين لديهم القدرة على المساهمة بأقصى طاقاتهم، في تحقيق أهداف المؤسسة، التي يعملون فيها.

يخلط كثير من الباحثين وبعض الأشخاص بين مفهوم التمكين ومفهوم التفويض. حيث أن التفويض يتضمن تخويل الصلاحيات من الرئيس إلى بعض المرؤوسين، الذين لديهم المعرفة، والإدراك والفراسة في وظائفهم، والموظفون الذين تتوافر لديهم هذه الصفات هم الأجدر بتخويلهم الصلاحيات، ويجب أن تكون عملية تخويل الصلاحيات في واجب محدد، وليس في جميع الواجبات، والتي تحقق المرونة في الأداء وإنجاز العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

والتمكين وسيلة من وسائل إشراك العاملين في صنع القرارات في المؤسسة، حيث تسعى الإدارة دائما إلى إشراك موظفيها وحسب مستوياتهم في صياغة القرار ومتابعة تنفيذه. وفي السنوات الأخيرة تم التركيز على الاهتمام بموضوع التمكين للعاملين في المؤسسات، حيث قد يعني إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، ويجب العمل على تشجيع العاملين على اتخاذ القرار وحسب مستوياتهم ووظائفهم. وتخويل الموظفين أو العاملين، وهو ما يساعد على حرية التصرف لديهم (عبدالوهاب، 2010، 280، 284).

أما عساف (2005، 415) فيرى أن التمكين يتمثل في أميرين أساسين هما:

1. ما ينصب على الشخصية الفردية بجميع مقوماتها العضوية والعقلية والنفسية والقيادية القادرة على تجسيد مثلث التطوير المستمر (المبادرة، الإبداع، الابتكار)، وهذا يفترض الاهتمام المكثف بالعمليات الثلاث:
   أ. العملية التربوية التي تركز على منظومة القيم.
   ب. العملية التعليمية التي تركز على منظومة معالم الأفراد.
   ج. العملية التدريبية التي تركز على منظومة المهارات.
2. ما ينصب على العوامل الموضوعية التي تؤثر على الشخصية الإنسانية وتقوي قدرتها على المشاركة واتخاذ القرارات وتتمثل في الآتي:

أ. التوسع في عملية انتشار السلطة وتوزيعها.

ب. العمل على تزويد الأشخاص المعنيين بالإمكانات المالية والمادية المناسبة.

ج. العمل على توفير ظروف العمل وتقنياته المناسبة.

وحسب رأي الباحث يمكن تعريف التمكين على أنه: القدرة على اتخاذ القرار في ظروف البيئة السائدة والمتغيرة، والمبني على تدريب الموظفين وتأهيلهم في مجال عملهم وعلى مقدرتهم في ممارسة التفويض.

3.4.3. فوائد التمكين:

تتمثل فوائد التمكين، في خلق الدافعية، لدى الموظفين، لإدارة مؤسساتهم، دون انتظار أوامر أو توجيهات الإدارة أو القيادة العليا، وبخاصة عند بدء التنفيذ للخطة الإستراتيجية، أو عند تنفيذ أي واجب أو عمل يطلب من الإدارات أو القيادات في الميدان. والتمكين يعزز القدرة لدى الموظفين على اتخاذ القرار في أرض المسؤولية من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والحدود الكافية والمسؤولية في اتخاذ القرارات. وهذا يتم بعد التأكد من تأهيلهم، وتدريبهم بشكل كاف، للقيام بهذه المهام كل حسب وظيفته في المؤسسة.

ومن فوائد التمكين ما يلي (درة الصباغ، 2008، 439، 440):

- التزام الموظفين في تنفيذ القرارات، التي يتم اتخاذها كونهم مدربين ومؤهلين، ويملكون الصلاحيات الكافية لتنفيذ هذه القرارات.
- فهم الموظفين لواجباتهم، وكيفية تسيير العمل باتجاه تحقيق الأهداف.
- تحقيق الرضا الوظيفي، نتيجة لمتابعة متطلبات الموظفين، ووضوح الأهداف، التي يجب تحقيقها، ووجود الشفافية والعدالة لدى موظفي المؤسسة.

4.4.3. أهداف تمكين الموارد البشرية:

هناك عدة أهداف من تمكين الموارد البشرية وتتمثل بما يلي (المطرفي، 2009، موقع إلكتروني، www.manhal.net):

- تمكين الموظفين والقاده والمدراء، في بيئة متغيرة الملامح، ومتعددة الاتجهات، ومتسارعة التغير في جميع عناصر البيئة، وملتهبة من الناحية الأمنية سواءً في الأمن الافتصادي، أو الاجتماعي، أو التكنولوجي، أو السياسي، وفي عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، حيث أصبح العالم متقلباً ويتصف بارتفاع حالات عدم التأكد والمخاطرة.

- الحصول على المرونة في عقول وتصرفات الموارد البشرية، والخروج من بوتقة وتعقيدات الماضي.
- فتح المجال أمام الفكر البشري، وعدم حصره في بيئة معينة وفي أضيق الحلقات.
- تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، والاستثمار في الفكر البشري.
- تعزيز الطموح والنظر إلى المستقبل، وعدم التطلع إلى الخلف، وقوى الشد العكسي.
- تحميل المسؤوليات للموظفين، لاكتشاف القدرات لديهم، وتأهيل الصفوف اللاحقة لإدارة المؤسسة مستقبلا، وهذا يتم عن طريق إعطاء نوع من الاستقلالية والصلاحيات للموظفين في إدارة عملهم.

5.4.3. عناصر نجاح عملية التمكين:

اشار (جودة 2010، 323) بأن استراتيجيات الموارد البشرية تعتمد أساسا على التمكين، حيث تستند على عدة عناصر تؤدي إلى نجاح مفهوم التمكين، والمتمثلة بما يلي:

- تفويض السلطة: ويعني تحقيق مبدأ تخويل الصلاحيات إلى المرؤوسين. وما هي الصلاحيات التي تعطى؟ ولمن تعطى من المرؤوسين؟ وما هو الهدف من إعطائها؟ لكي لا تؤثر سلبا على أداء المؤسسة. فليس كل موظف هو أهل لأن يعطى صلاحيات من الرئيس. ويجب أن تكون الصلاحيات محددة من الرئيس إلى المرؤوس، وحسب درجته ومعرفته في العمل، بحيث يستطيع أن يتخذ بعض القرارات، دون الرجوع إلى الرئيس.
- فرق العمل: في الوقت الحالي أصبح من الضروري، أن يكون العمل جماعياً، وليس على مستوى الأفراد، فالعمل الجماعي هو دافع لوصول المؤسسة إلى أهدافها. بعكس العمل الفردي الذي قد يخلق الأنانية من بعض الأفراد، ويكون الهم الوحيد له نجاحه هو كشخص، وليس نجاح المؤسسة.
- تدريب العاملين: لا يستطيع أي موظف الوصول إلى درجة التمكين، إلا بعد الحصول على دورات تدريبية، في مجال عمله تعزز المعرفة لديه، لذلك يجب التركيز على تدريب الموظفين وتطوير وسائل وأدوت التدريب، لكي يصل هذا الموظف للقدرة على إعطاء القرار، وبما يخدم مصلحة المؤسسة.
- تحفيز العاملين: إذا كان الموظف في أي مؤسسة أميناً على نفسه، وراضياً عن عطائه، ويشعر بالعدل، حيث الأجور والترقية والاحترام داخل المؤسسة؛ فهذه جميعها تساهم في تحقيق الولاء والانتماء لهذه المؤسسة، التي ترعاه، وكذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

5.3. التفويض

1.5.3. مفهوم التفويض:

أنه المشاركة في المسؤولية، ويكون تحديد المسؤولية، بناء على وضوح الرؤية وغرض الرسالة، وحسب احتياجات الهدف، وقدرات الموظفين، لتحقيق الهدف، حيث ان اتخاذ القرار يحدد في شخص وهو المدير أو القائد، المخول في تنفيذ الأهداف، أو في تنفيذ مهمة ما. ولكن حتى تصل إلى اتخاذ القرار، يكون العمل مشتركا، حيث يمر في مراحل عديدة لاتخاذ القرار. بدءاً بالتخطيط، ودراسة البيئة، والموارد، والإمكانيات، والوقت، وغيرها من الإجراءات. ولكن هذا العمل يقوم به مجموعة من الأشخاص، كل ضمن مستواه الوظيفي، حيث لا يستطيع المدير أو القائد القيام بذلك بمفرده (ديتمر ومكفارلاند، 2008، 131-132).

ويرى الباحث بأن التفويض يعني تخويل الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين الذين لهم الدور الأساسي في تنفيذ مهمة المؤسسة. ويجب أن يتم تحديد التفويض في وقت ومرحلة وأشخاص أو وظائف معينة، وأن يكون التفويض خطياً لكي لا يستغل أو يؤدي إلى التمادي في استخدام الصلاحيات.

2.5.3. أهداف التفويض:

يرى كل من (ديمتر ومكفارلاند، 2008، 140، 145، 193) بأن هناك عدة أهداف من عملية تخويل الصلاحيات إلى الموظفين، وهم المعنيون في تنفيذ الخطة، ومسؤولين عن نجاحها، إذا تم تفويضهم. والقدرة على التفويض هي بمثابة اختبار للمؤسسة وإدارتها، وهل هذه الإدارة واعية، لأن يكون الجهد جماعياً حيث ينظر الجميع باتجاه مصلحة المؤسسة، وتحقيق أهدافها. ومن أهداف التفويض ما يلي:

- التخفيف من أعباء الإدارة، على المدراء والقادة.
- تطوير قدرة الموظفين في المؤسسة، على اتخاذ القرارات في الميدان أو في أرض العمل.
- إشراك الموظفين في التخطيط، والوصول إلى الأهداف.
- رفع معنويات الموظفين حيث يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.
- اعطاء فرصة لتطوير أفكار الموظفين، ودافعية لهم في الإبداع أثناء العمل.
- تحقيق الرضا لدى الموظفين، ويولد لديهم الثقة في المسؤولين.

يرى الباحث بأن أهمية التفويض تأتي عند الرغبة بنجاح المهمة، بشكل سريع، وحسب الخطة الموضوعة، ويحدد الكيفية التي يتم إنجاز العمل بها. ولكن يجب تحديد نوع المهمة، التي سيتم تفويض الموظفين لأدائها، وما هي الصلاحيات التي تمنح لهم، وكذلك الوقت أو المدة

الزمنية. وتبرز أهمية التفويض، عند وجود خطة عمل للمدير أو القائد، موضحاً فيها الأهداف، وخطط تحقيق هذه الأهداف، ومدى فهم الموظفين المنفذين لهذه الخطط؛ لذلك تأتي عملية التفويض لإنجاز هذه الخطط، والوصول إلى الأهداف الموضوعة.

والتفويض ياتي عادة من الرئيس، الذي يملك صلاحيات واسعة في مجال عمله إلى المرؤوس، الذين يؤثر تأثيراً مباشرا في تحقيق الهدف. وعادة يتم التخويل في واجبات محددة، وذلك لإضفاء صبغة المرونة على قرارات وإجراءات المؤسسة.

أما التمكين فيعني القدرة على اتخاذ القرار، فيأتي من تشجيع الرئيس للمرؤوسين على الإبداع، وعدم توجيه الانتقادات لهم باستمرار، ولكي يكون لدى بعض المرؤوسين التمكين في عمله، يجب أن تكون لديه قاعدة بيانات ومعلومات متوافرة، وكافية من قبل الرئيس، ومما يعزز التمكين لدى المرؤوسين ان يعترف الرئيس بإنجازات المرؤوسين، لا أن يقوم بتجيير النجاح له والفشل للمرؤوسين.

وهناك تقصير ملموس في مجال تفويض الصلاحيات، من قبل المسؤول الأول، في بعض المنظمات والمؤسسات، لمن هم أدنى منه في سلم الهرم التنظيمي خوفا على موقعه الوظيفي.

ويجب على المدير ومتخذ القرار أن ينظر إلى أهمية القرار، فليست كل القرارات هي قرارات استراتيجية، وإذا اعتبرها المدير كذلك، سوف تفقد القرارات الإستراتيجية معناها. لذلك كمدير يجب أن لا تضيع الوقت والجهد في التفكير في القرارات البسيطة، ويجب منح الآخرين الصلاحيات والسلطة ليتصرفوا في الأمور البسيطة. والغاية من ذلك عدم إضاعة الوقت والجهد وفقدان القرار معناه. ومن ثم بواسطة منح الصلاحيات سيتم تدريب الموظفين على أسلوب اتخاذ القرار. والتفويض يمنح المدير الفرصة للتدريب وتنمية وتطوير الموظفين سواءً على الجانب الشخصي أم المهني. وكذلك يعزز المدير من قدرته على قيادة الموظفين، حيث أن تدريب الموظفين يمنحهم فرصة للتعلم على اتخاذ القرار وهذا التعلم يكسب الموظفين مهارات سوف تستمر معهم مدى الحياة.

وكذلك يرى الباحث بأن جميع الإشارات تدل بأنه يجب إعطاء الموظفين أو العاملين في المؤسسة مجالاً واسعاً في عملية المشاركة في صنع القرارات، ومنحهم المزيد من حرية التصرف ضمن دوائرهم مع مراقبة الأداء، وكذلك السعي إلى تطوير الموارد البشرية وخاصة قدراتها بواسطة عملية التمكين الشخصي، والتي توجب على الشخص أن يسعى لتطوير نفسه عن طريق تطوير فكره وقدراته، بواسطة استخدام أفضل الوسائل والطرق، بصورة تحقق له الإنجاز في عمله، وبالتالي تحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

6.3. وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية

أشار وزير التربية والتعليم الدكتور محمد ذنيبات، بأن من أهداف وزارة التربية والتعليم تطوير نظام تربوي عماده "التميز"، يعتمد على موارده البشرية، استناداً إلى معايير عالمية والذي يساهم في تقدم الأردن في خضم الاقتصاد المعرفي العالمي. حيث يشترك العدد الأكبر من إداراتها في أعمال التخطيط الاستراتيجي للوزارة.

كما بين أن ضعف التعليم وتراجع أدائه ظاهرة في الدول النامية، ذاكراً من أسبابها، قلة الموارد المتاحة، وبالتالي عدم القدرة على اجتذاب الكفاءات المتميزة للعمل في مهنة التعليم، إضافة إلى أن من يتم اختياره لا يلقى العناية والتدريب والتأهيل اللازم للاستمرار في هذه المهنة أو تحفيزه على المزيد من العطاء (ذنيبات، 2014).

وفي (لقاء مع مدير مركز التدريب التربوي السيدة، خولة صالح أبو الهيجا يوم الأربعاء الساعة العاشرة صباحا تاريخ 2014/4/9). حول أسلوب تعيين المعلمين الجدد، كانت الإجابة أن المرشحين للتعيين من ديوان الخدمة المدنية يخضعون لامتحان كل في تخصصه، يليه دورة متخصصة لشهرين أثناء العطلة الصيفية، وأخرى داخل غرفة الصف بإشراف معلم مساعد، مبينةً أن كل من يجتاز هذه الدورات بنجاح سيتم تعيينه في الوزارة، وحول مراكز التدريب لدى الوزارة، أشارت بأن المدارس الحكومية هي مراكز التدريب، وأن هناك خطة مستقبلية لإيجاد مراكز تدريب للمعلمين في كل مديرية تربية، وحول أسلوب التغلب على النقص في عدد من المعلمين ذوي التخصصات النادرة وإمكانية تدريس الإناث للذكور، كانت الإجابة، يمكن استخدام الإناث لتدريس الذكور وللصفوف الثلاثة الأولى. وهذا سيتم بحثه في الخطة المستقبلية في النصف الثاني لعام 2014.

1.6.3. إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تتولى إدارة الموارد البشرية، في وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة شؤون عدد كبير جداً من الموظفين والموظفات موزعين على فئات رئيسة ثلاث (لقاء مع مدير إدارة الموارد البشرية، في وزارة التربية والتعليم الأردنية الدكتور سامي عيسى السلايطة يوم الخميس الساعة العاشرة صباحا تاريخ 24 /2014/4):

أ. المعلمين، وقد بلغ عدد المعلمين (ذكوراً وإناثاً) في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2013/2012 (110013) معلماً ومعلمة.

ب. مدير/ مديرة مدرسة. وقد بلغ عدد مديري المدارس (ذكوراً وإناثاً) في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2013/2012 (3545) مديراً ومديرة.

جـ. الإداريون والفنيون. وقد بلغ عدد الإداريين والفنيين (ذكوراً وإناثاً) في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2013/2012 (15952) إدارياً وفنياً.

وحول الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم، كانت الإجابة بأن الهيكل التنظيمي، لجميع مديريات التربية والتعليم واحد، ولكن يتم تعبئة الشواغر حسب الاحتياج، وفي بعض المديريات، التي تقع خارج مركز المحافظات يتم إشغال أكثر من وظيفة من قبل موظف واحد، وقد تصل إلى ثلاثة وظائف في بعض المديريات. وحول عمل الوزارة على مستوى الأقاليم، كانت الإجابة بأن الوزارة الآن تعمل على مستوى مديريات التربية والتعليم، ولا وجود للأقاليم في الوقت الحالي، ولكن هناك نظرة مستقبلية في نهاية عام 2014 للعمل على مستوى إدارات وليس أقاليم. كما هو متبع الآن في تقسيم المملكة إلى أقاليم كما في بعض الوزارات ووزارة الداخلية. والإدارات ستضم كل مديريتين بينهما تقارب في المسافات وليس لأي اعتبار آخر. وستتم عملية استقطاب الموظفين من خلال الطلب من ديوان الخدمة المدنية بتنسيب أربعة أشخاص لملء الشاغر المطلوب وحسب شروط الوزارة. ثم بعد ذلك سيتم الاختيار من قبل لجنة من الوزارة، بناء على إجراء فحص للمتقدمين، وإجراء مقابلة كذلك لهم ليتم اختيار الشخص المناسب من الأربعة أشخاص المتقدمين لهذه الوظيفة.

ومن خلال (اللقاء مع الدكتور محمد أحمد أبو غزلة، مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي، في وزارة التربية والتعليم، الساعة التاسعة صباحا، تاريخ 2014/4/24) كانت الإجابة بأن مديرية التخطيط والبحث التربوي، تقوم برسم السياسات التربوية، وتطوير الخطط الإستراتيجية المستقبلية للنظام التربوي، الذي يمثله كافة الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم.

وتنتهج الإدارة سياسة ترتكز على أن العالم المعاصر، يشهد تغيرات وتقلبات سريعة ومهمة، فرضتها تحديات العولمة وتناقضاتها، فأثرت في مجتمعنا؛ مما دفع المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب استثمار مواردها، وفي أنظمتها، وفي طرق تقييم مخرجاتها، وتبعا لذلك انطلقت المؤسسات التربوية والتعليمية التي تريد أن تنمو وتتميز لاستخدم منهجيات علمية واستراتيجيات شمولية، تسهم في رسم المستقبل وتخطيطه، وتعمل على تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

وأضاف بأن التخطيط التربوي عملية منظمة ومستمرة؛ لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة، تعتمد على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة، وفقاً لأولويات محددة ومدروسة، واستثمار أمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وصولاً إلى نظام تربوي أكثر كفاءة وفاعلية يلبي حاجات المتعلمين، ويسرع في معدلات التنمية، ويخلق الرغبة بالتقدم.

وأشار بأنه من خلال السعي لوجود نظام تربوي يحقق التميز والإتقان والجودة، وعبر استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة والمعرفة كثروة وطنية إستراتيجية بما يتلاءم مع عملية

التمكين، والممارسة للقيم المضافة في المعارف والمعلومات والاتجاهات نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، فإن إدارة التخطيط والبحث التربوي تتبنى المنحى التكاملي والشمولي في التخطيط المشترك مع الإدارات الأخرى والقطاعات الفرعية في المؤسسات ذات العلاقة في القطاعين العام والخاص، من أجل المشاركة وتحمل المسؤوليات؛ لضمان مستوى عال في الأداء، يساهم في تحقيق أهداف الوزارة.

ومن هنا فإن إدارة التخطيط والبحث التربوي تعُد عملية التخطيط التربوي الاستشرافي من أولى العمليات وأهمها لوضع التدابير المستقبلية التي تسعى الوزارة إليها، وتحديد الأنشطة التربوية الرئيسة اللازمة؛ لضمان عمليات الإشراف والمتابعة من جهة، ومواجهة ما يطرأ على النظام التربوي من مستجدات من جهة أخرى، سعياً لتحقيق أهداف النظام التربوي المرسومة مسبقاً.

ويرى بأن أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة التخطيط والبحث التربوي في الوزارة من طبيعة العمل الذي تمارسه، باعتماد منحى التخطيط الاستراتيجي، بما يساهم في بناء نظام محوكم لمنظومة التربية والتعليم مبني على قرار تربوي رشيد، يأتي نتاجاً لعمليات مخططة، وبمشاركة المعنيين جميعاً في المنظومة التربوية التي تستند إلى قيمنا الإسلامية والعربية الأصيلة.

وأشار بأنه لتحقيق ذلك، تسعى إدارة التخطيط والبحث التربوي بكوادرها البشرية، وإمكاناتها إلى تبني منهجيات البحث العلمي والتربوي، الذي يفضي إلى الإسهام في رسم سياسات معتمدة على النظم المعلوماتية والبشرية والمالية، تُترجم إلى خطط إستراتيجية عملية عقلانية، تمكن الوزارة من الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتكفل تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية عاليتين.

وحول اعتماد اللامركزية في وضع الخطط الإستراتيجية، أشار: بأن كل مدير مدرسة مسؤول عن وضع خطة إستراتيجية للمدرسة، ثم ترفع خطط المدارس إلى مدير التربية في اللواء، وكذلك كل مدير تربية يضع خطة إستراتيجية لمديرية التربية التي يديرها، ويتم رفع خطط المديريات إلى وزارة التربية، وهناك خطة إستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، مستمدة من الخطط السابقة للمدارس ومديريات التربية ضمن الوزارة ومبنية عليها. حيث تتأكد مديرية إدارة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من مدى انسجام هذه الخطط مع السياسة العامة للوزارة، والتي بدورها تراقب تنفيذ هذه الخطط وتقيم ما وصلت إليه.

وحول الخطط المستقبلية للوزارة، أشار إلى أن هناك خطة إصلاح تحت التنفيذ لمدة خمس سنوات اعتباراً من عام 2014 ولغاية عام 2018، تتضمن منح اللامركزية للمديريات، من خلال

جمع أو دمج المديريات في إدارات، اقتداء بمبدأ الأقاليم. ولأغراض التخطيط والمتابعة وتلبية جميع المتطلبات الإدارية، وترك الأمور الفنية العلمية لمديريات التربية والتعليم للقيام بها، حيث ستكون مهمة الوزارة هي رسم السياسات والإشراف، والمتابعة وكذلك التقييم.

2.6.3. الأنظمة والتشريعات لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

تستند إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، في عملها إلى مجموعة من الأنظمة والتشريعات، التي تم وضعها من قبل مختصين في الدولة الأردنية، وهي تشريعات تقسم إلى قسمين هما:

- تشريعات عامة: تشترك وزارة التربية والتعليم مع باقي وزارات ومؤسسات الدولة الأردنية فيها، من باب تحقيق العدالة والمساواة بين كافة شرائح موظفي القطاع العام.
- تشريعات خاصة: تنطبق فقط على الكوادر البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويمكن إيجازها كالآتي:

أولاً: الأنظمة: نظام الخدمة المدنية رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته.

ثانياً: التشريعات التربوية: قانون التربية والتعليم وتعديلاته.

ثالثا: الأنظمة التربوية:

أ. نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم وتعديلاته.

ب. نظام رتب المعلمين.

رابعاً: التعليمات:

أ. تعليمات وصف وتصنيف الوظائف في مركز ومديريات الوزارة رقم 3 لسنة 2005.

ب. تعليمات وصف وتصنيف الوظائف لمديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية والمناطق رقم 4 لسنة 2005.

جـ. تعليمات رتب المعلمين رقم 5 للعام 2003.

د. تعليمات وسام التربية والتعليم رقم 7 للعام 1981.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع
منهجية الدراسة

1.4. المقدمة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام أسلوب المعاينة من خلال استخدام الاستبانة ميدانياً لجمع المعلومات الأولية، ومن ثم القيام بوصفها بعد جمعها وتحليلها إحصائيا من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك تمهيداً للوصول إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

2.4. نوع وطبيعة الدراسة:

تُعدّ هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة (النجار، النجار والزعبي، 2013)، إيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض حيث ستعمل على الربط بين السبب والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Saunders, Lewiss, & Throhill, 2007, 134).

3.4. منهجية الدراسة:

1.3.4. الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على إستراتيجية المسح/المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة (Saunders et al., 2007, 135).

2.3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية العاملين في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها، والذين توزعوا بالشكل التالي: 50 مدير إدارة، 110 مدير مختص، 912 رئيس قسم، وبعدد إجمالي يبلغ 1072 موظفاً.

عينة الدراسة

أجرى الباحث دراسته على وزارة التربية والتعليم، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة بحجم 666 موظفاً تم توزيعها على المديريات المختلفة داخل المحافظات نسبة إلى حجم المجتمع المستهدف في تلك المحافظة، علماً أن العينة المسحوبة صالحة للتحليل الإحصائي استناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2010 ؛النجار، النجار والزعبي، 2013) الذي ينص على أن المجتمع الذي يبلغ عدده (1072) يتطلب سحب عينة منه تبلغ (285)، والعينة المسحوبة في الدراسة تجاوزت ذلك العدد المطلوب.

جرى استرداد (539) استبانة من الاستبانات الموزعة، بنسبة استرجاع (81%)، وتبين بعد التدقيق أن (499) استبانة منها صالحة للتحليل بنسبة (75.0%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول (1.4.) يبين تفصيل الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل نسبة إلى مجتمع الدراسة:

جدول (1.4.) اعداد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

المحافظة	إجمالي عدد المديريات	المديريات الموزع عليها	عدد أفراد المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الصالحة للتحليل
إربد	8	5	152	95	93	88
جرش	1	1	20	12	11	10
عجلون	1	1	21	13	13	13
المفرق	3	3	57	35	32	30
العاصمة	9	6	181	112	103	97
الزرقاء	3	2	54	34	26	25
البلقاء	4	1	77	48	33	30
مادبا	2	1	41	25	23	21
الكرك	4	3	78	49	46	45
الطفيلة	2	2	42	26	23	20
معان	4	1	75	47	20	20
العقبة	1	1	19	12	10	10
مركز الوزارة	1	1	255	158	106	90
المجموع	**43**	**28**	**1072**	**666**	**539**	**499**

3.3.4. وحدة التحليل

شملت وحدة التحليل موظفي الإدارة العليا (مدير إدارة، مدير مختص، رئيس قسم) من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها.

4.3.4. طرائق جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات من خلال طريقين:

أ. البيانات الثانوية: تم جمع البيانات اعتماداً على الدراسات العربية والأجنبية السابقة وكذلك الكتب والمقالات، سواء المطبوعة أم الموجودة على شبكة الإنترنت.

ب. البيانات الأولية: تم جمع البيانات من خلال استبانة مثلت أداة الدراسة قام الباحث بتطويرها لتحقيق أغراض الدراسة.

5.3.4. أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من الأجزاء التالية:

1. الجزء الأول: وتضمن المتغيرات الديموغرافية المختلفة الخاصة بموظفي الإدارة العليا بمركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد دورات إدارة الموارد البشرية، عدد دورات أساليب التدريس، عدد سنوات الخبرة العملية).
2. الجزء الثاني: وتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والذي تم اعتماد أبعاده من الدراسات التالية: (Kotler, 2008؛ Digman, 1990؛ Hunger & Wheelen 2007؛ Hunger & Wheelen 2000).

وقد تكونت عناصر المتغير المستقل والتي تمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي من المراحل التالية: الرؤية، التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي، السياسات العامة.

3. الجزء الثالث: وتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم الاستناد في عناصره إلى دراسات (فوطة والقطب، 2013؛ Tiwari & Saxena, 2012؛ Tan & Nasurdin, 2011)، وقد تكونت من الممارسات التالية: تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نظام المكافأة والتعويضات، تقييم الأداء، علاقات العمل (السلامة في أماكن العمل).
4. الجزء الرابع: التمكين

كما اعتمد الباحث مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس إجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة، ذلك أن هذا المقياس من المقاييس الفئوية الشائعة الاستخدام في الدراسات الإدارية والإنسانية، والذي يقسم إلى 4، أو5، أو7، إلا أن عديداً من الدراسات أشارت إلى أن المقياس ذا الفئات الخمس يعطي نتائج قياس جيدة، وأن زيادة عدد الفئات في المقياس لا يزيد من دقة القياس أو عملية القياس (النجار وآخرون، 2013، 142)، وبناء على ذلك، كانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقاً لما يظهر في الجدول (.2.4) التالي:

الجدول (.2.4): بدائل الإجابة لفقرات الاستبانة

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين من أساتذة الجامعات حيث تم الأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية ومدى ملاءتها لتحقيق أغراض الدراسة.

وكذلك قام الباحث بإجراء دراسة قبلية على عينة صغيرة عددها (10) من المستهدفين في الدراسة للتعرف على مدى وضوح وسلامة أسئلة الدراسة، حيث تم استبعادهم عند توزيع الاستبانات، وقد تم الأخذ بالعديد من الملاحظات التي وردت منهم.

ثبات الأداة

تم استخراج معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة ومتغيراتها المختلفة؛ وذلك للتأكد من مدى الاتساق الداخلي للاستبانة والتأكد من أنّ متغيرات الاستبانة قد حصلت على معدل أكبر من 0.70 على معامل كرونباخ الفا، لأغراض التحليل الإحصائي (النجار، النجار والزعبي، 2013).

اختبار ثبات أداة الدراسة

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (3.4.) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البُعد	قيمة ألفا
1	الرؤية	0.860
2	التحليل البيئي	0.899
3	الرسالة	0.878
4	الأهداف الإستراتيجية	0.891
5	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.893
6	السياسات العامة	0.897
	التخطيط الاستراتيجي	**0.966**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من نتائج الموثوقية في الجدول (3.4.) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.860-0.899)، وتعد جميع هذه القيم جيدة وتعطي اتساقاً داخلياً عالياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد على الثبات والتناسق الداخلي للمتغيرات داخل المقياس. كما بلغت قيمة ألفا لجميع فقرات متغير التخطيط الاستراتيجي (0.966)، وعليه فإن جميع القيم أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.70)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات متغير التخطيط الاستراتيجي، وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

جدول (4.4.) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	البُعد	قيمة ألفا
1	تحليل وتصميم الوظائف	0.869
2	الاستقطاب	0.934
3	الاختيار والتعيين	0.909
4	التدريب والتطوير	0.907
5	نظام المكافآت والتعويضات	0.923
6	تقييم الأداء	0.892
7	علاقات العمل	0.896
ممارسات إدارة الموارد البشرية		**0.976**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من نتائج الجدول (4.4.) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.869-0.934)، وجميع هذه القيم جيدة وتعطي اتساقاً داخلياً كافياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ مما يؤكد على الثبات والتناسق الداخلي للمتغيرات داخل المقياس. كما بلغت قيمة ألفا لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (0.976)، وعليه فإن جميع القيم هي أيضاً أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.60)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

جدول(5.4.) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات التمكين

الرقم	البُعد	قيمة ألفا
1	التمكين	0.938

يتبين من نتائج الموثوقية في الجدول (5.4.) أن قيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات المتغير المعدّل (التمكين) بلغت (0.938)، وعليه فإن هذه القيمة أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.70)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات متغير التمكين، وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

أما قيمة ألفا لجميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) فكانت (0.985)، وهذا يؤكد على الثبات والتناسق بين فقرات أداة الدراسة ككل، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

4.4. ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار ملائمة أنموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، وقد تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

الغاية من هذا الاختبار هو التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، وذلك باحتساب قيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (.6.4): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفرضية	الفرضية	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
H_01	الرؤية	1.163	0.860
	التحليل البيئي	1.512	0.661
	الرسالة	1.424	0.702
	الأهداف الإستراتيجية	1.713	0.584
	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	1.929	0.518
	السياسات العامة	1.841	0.543
H_02	الرؤية	1.922	0.520
	التحليل البيئي	2.984	0.335
	الرسالة	3.065	0.326
	الأهداف الإستراتيجية	3.765	0.266
	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	2.916	0.343
	السياسات العامة	2.773	0.361

يتبين من الجدول (.6.4) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة.

ولاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

1- اختبار مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

لقد تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل لقياس العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بينها.

جدول (.7.4) مصفوفة الارتباط لمتغير التخطيط الاستراتيجي

المتغير	الرؤية	التحليل البيئي	الرسالة	الأهداف الإستراتيجية	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	السياسات العامة
الرؤية	1					
التحليل البيئي	0.598**	1				
الرسالة	0.654**	0.712**	1			
الأهداف الإستراتيجية	0.567**	**0.768****	0.744**	1		
الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.414**	0.672**	0.651**	0.739**	1	
السياسات العامة	0.479**	0.649**	0.665**	0.730**	0.742**	1

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول (.7.4) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.768) بين المتغيرين: (التحليل البيئي) و(الأهداف الإستراتيجية) في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث جاءت كلها أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد.

2- اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation:

يتحقق هذا الاختبار من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تضعف قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديربن – واتسون (Durbin-Watson Test). بمقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها k مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث توجد قيمتان جدوليتان لإحصائهD-W وهما dl القيمة الصغرى وdu القيمة العظمى. ويتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة D-W المحسوبة أكبر من القيمة العظمى du، (Montgomery, Peck & Vining, 2001) وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول (8.4.) اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	Dl	Du	النتيجة
H01-1	1.632	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H01-2	1.669	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H01-3	1.762	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H01-4	1.821	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O1-5	1.821	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O1-6	1.815	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H01	1.892	1.707	1.831	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-1	1.908	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-2	1.896	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-3	1.818	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-4	1.909	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-5	1.914	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2-6	1.863	1.758	1.779	لايوجد ارتباط ذاتي
H_O2	1.860	1.707	1.831	لايوجد ارتباط ذاتي

نلاحظ من الجدول (8.4.) أن قيم D-W للمتغيرات في الفرضيات المذكورة جميعها أكبر من Du مما يشير لخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحياتها لاستخدامها في نموذج الانحدار.

المعالجات الإحصائية:

أدخلت البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Sciences SPSS، وأخضعت من خلال هذا البرنامج للاختبارات والإجراءات الإحصائية التالية:

(1) إجراءات الإحصاء الوصفي، من خلال النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

(2) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة وهي الاستبانة.

(3) اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، واختبار الارتباط الذاتي.

(4) معامل ارتباط سبيرمان Spearman Correlation لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

(5) اختبار التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار الفروق المعنوية.

(6) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Sample T Test.

(7) تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression.

(8) تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

(9) تحليل الانحدار الخطي المتدرج Stepwise Regression.

(10) اختبار الانحدار المتعدد الهرمي "Hierarchical Multiple Regression".

(11) الأهمية النسبية تم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.333$$

حيث عدد المستويات ثلاثة هي: منخفض، متوسط، ومرتفع، وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 لغاية 2.333
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 2.333 لغاية 3.666
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 3.666

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.5. وصف خصائص عينة الدراسة

2.5. وصف متغيرات الدراسة

3.5. اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يقدم هذا الفصل عرضا وتحليلا لبيانات الدراسة، ابتداء من وصف خصائص عينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

1.5 وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفا للخصائص التعريفية، والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ولأجل وصف خصائص عينة الدراسة، فقد تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. الجنس

الجدول (1.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	395	**79.2**
	أنثى	104	**20.8**
	المجموع	**499**	100

يتضح من الجدول (1.5.) بأن الذكور يشكلون نسبة (79.2%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث نسبة (20.8%) من العينة، ولعل السبب في هذا التفاوت السير البطيء في تأهيل الإناث، حيث ينسجم ذلك مع توزيع القوى العاملة في القطاعات الخدمية.

2. العمر

الجدول (2.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	24	4.8
	30 – أقل 40 سنة	114	22.8
	40 – أقل من 50	213	42.7
	50 سنة فما فوق	148	29.7
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (2.5.) أن فئة الأعمار (أقل من 30 سنة) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (4.8%) بينما كانت الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) هي الأكبر وبنسبة (42.7%)، أي أن الأفراد يركزون أساساً في الفئات التي ما تزال في سن الشباب الذي يتميز بالقدرة على

العطاء والإنتاج مع توافر الخبرة الكافية في الوقت نفسه، وهذا ينسجم أيضاً مع المستوى الإداري الذي أجريت عليه الدراسة وهم موظفوا الإدارة العليا، والوصول إلى هذه الوظائف يتطلب التقدم في سلم وظيفي يحتاج إلى سنوات خبرة طويلة في العادة،حيث تتحقق المعرفة والحكمة في هذا العمر على الأغلب.

3. المستوى التعليمي

الجدول (3.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم	32	6.4
	بكالوريوس	271	54.3
	ماجستير	138	27.7
	دكتوراه	58	11.6
	المجموع	499	100

نلاحظ من الجدول (3.5.) أن حملة مؤهل (بكالوريوس) قد شكلوا النسبة الكبرى حيث بلغت (54.3%) تلاهم نسبة حملة مؤهل (ماجستير) والتي بلغت (27.7%)، وهذا يتوافق مع التوجه العام في مواصفات ومؤهلات المناصب الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بتوظيف حملة مؤهل البكالوريوس كحد أدنى، وهذا يبرر أن حملة مؤهل (دبلوم) قد شكلوا النسبة الأقل في العينة حيث بلغت نسبتهم (6.4%).

4. عدد الدورات التي شاركت فيها في إدارة الموارد البشرية

الجدول (4.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التي شاركت فيها في إدارة الموارد البشرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التي شاركت فيها في إدارة الموارد البشرية	عدم مشاركة	153	30.7
	1-2 دورة	171	34.3
	3-5 دورات	67	13.4
	أكثر من 5 دورات	108	21.6
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (4.5.) أن عدد الذين شاركوا في دورة أو دورتين في إدارة الموارد البشرية شكلوا أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت (34.3%) وكانت أقل نسبة للذين شاركوا بـ (3-5 دورات) بنسبة بلغت (13.4%)، ويلاحظ أن (69.3%) من أفراد عينة الدراسة

قد شاركوا في دورات خاصة بإدارة الموارد البشرية وهذا يشير إلى صلاحية العينة المستهدفة لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة.

5. عدد الدورات التي شاركت فيها في أساليب التدريس التربوية

الجدول (5.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التي شاركت فيها في أساليب التدريس التربوية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التي شاركت فيها في أساليب التدريس التربوية	عدم مشاركة	177	35.5
	1-2 دورة	171	34.3
	3-5 دورات	64	12.8
	أكثر من 5 دورات	87	17.4
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (5.5.) أن عدد الذين لم يشاركوا في دورات في أساليب التدريس التربوية شكلوا نسبة بلغت (35.5%) تلاهم الذين شاركوا بدورة أو دورتين بنسبة متقاربة بلغت (34.3%)، وكانت أقل نسبة للذين شاركوا ب (3-5 دورات) بنسبة بلغت (12.8%)، ويلاحظ أن هناك تنوعاً في المشاركة بالدورات الخاصة بأساليب التدريس التربوية، وهو ما يشير إلى الخلفية الجيدة والخبرة المكتسبة في المجال الأساسي لوزارة التربية والتعليم من العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث أن حوالي ثلثي أفراد العينة كانوا في الأصل من العاملين في وظائف مرتبطة بالتدريس وتمت ترقيتهم إلى المستويات الإدارية العليا.

6. المستوى الوظيفي

الجدول (6.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	450	90.2
	مدير مختص	37	7.4
	مدير إدارة	12	2.4
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (6.5.) أن المستوى الوظيفي لفئة (رئيس قسم) هي الأعلى حيث بلغت نسبتهم (90.2%)، فيما جاءت نسبة (مدير إدارة) هي الأدنى حيث بلغت (2.4%)، وهذا يتوافق مع توزيع الهرم الإداري في منظمات الأعمال وتحديداً في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم المتمثل في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها.

7.الخبرة

الجدول (7.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	3.6
	5 – أقل من 10 سنوات	64	12.8
	10 – أقل من 15 سنة	90	18.1
	15سنة فأكثر	327	65.5
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (7.5.) أن أفراد العينة يتميزون بامتلاكهم خبرة عملية عالية، وقد شكلت فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) النسبة الكبرى حيث بلغت (65.5%) من حجم العينة، وشكلت فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) النسبة الأدنى حيث بلغت (3.6%) ولعل هذا يتوافق مع طبيعة العينة، وطبيعة العمل في المستويات الإدارية العليا، حيث إن الوصول إلى هذه المستوى يتطلب امتلاك خبرة وقضاء فترة عمل طويلة في العمل للوصول إليها ويعزز ترسيخ مفهوم التدرج بالسلم الوظيفي.

8. الإقليم

الجدول (8.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقليم ومركز الوزارة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الإقليم	الشمال	141	28.4
	الوسط	76	15.2
	الجنوب	95	19.0
	العاصمة	97	19.4
	مركز الوزارة	90	18.0
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (8.5.) أن عينة الدراسة توزعت على أقاليم المملكة ومركز الوزارة بشكل متناسب مع توزيع المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم وقد شكل إقليم الشمال النسبة الأعلى حيث بلغت (28.4) بينما شكل إقليم الوسط النسبة الأدنى حيث بلغت (15.2%) وهذا يتناسب مع توزع الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في مركز الوزارة ومديريات التربية التابعة لها.

9. المحافظة

الجدول (9.5.) توزيع أفراد العينة حسب متغير المحافظة ومركز الوزارة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المحافظة	إربد	88	17.6
	جرش	10	2.0
	عجلون	13	2.6
	المفرق	30	6.0
	العاصمة	97	19.5
	الزرقاء	25	5.0
	البلقاء	30	6.0
	مادبا	21	4.2
	الكرك	45	9.1
	الطفيلة	20	4.0
	معان	20	4.0
	العقبة	10	2.0
	مركز الوزارة	90	18.0
	المجموع	**499**	**100**

نلاحظ من الجدول (9.5.) أن عينة الدراسة توزعت على جميع محافظات المملكة بشكل متناسب مع التوزيع السكاني ومع توزيع المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم، وقد شكلت محافظة العاصمة النسبة الأعلى حيث بلغت (19.5%) وجاء بعدها مركز الوزارة بنسبة (18.0%) تلتها محافظة إربد بنسبة (17.6%) بينما جاءت محافظتا جرش والعقبة بالمركز الأخير بنسبة بلغت (2.0%)، وهذا يتوافق مع التوزيع السكاني في محافظات الأردن ومع توزع الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها.

2.5. وصف متغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة، وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات؛ بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية عند كل فقرة، وكانت النتائج كما يلي:

(1) المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن:

أ. الرؤية.

ب. التحليل البيئي.

ج. الرسالة.

د. تحديد الأهداف الإستراتيجية.

ه. الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي.

و. السياسات العامة.

أ. الرؤية:

الجدول (10.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير الرؤية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	لدى الوزارة الرؤية الواضحة المستمدة من رؤية الحكومة.	3.3747	0.98678	2	متوسطة
2.	تقوم الوزارة بنشر الرؤية المكتوبة للمديريات الفرعية وتراعي أن يتم تثبيتها في مكان بارز.	3.4469	0.99733	1	متوسطة
3.	تقوم الوزارة بنشر الرؤية المكتوبة للمدارس وتراعي أن يتم تثبيتها في مكان بارز.	3.3707	1.00442	3	متوسطة
4.	تعكس الرؤية التي تتبناها الوزارة الاتجاه نحو العمل على بناء المجتمع الإلكتروني.	3.2385	0.93420	4	متوسطة
5.	تتبنى الوزارة الرؤية المستندة على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (بناء اقتصاد المعرفة).	3.0601	1.00020	5	متوسطة
	المقياس العام	**3.30**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (10.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الرؤية) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.30). وقد جاءت الفقرة "تقوم الوزارة بنشر الرؤية المكتوبة للمديريات الفرعية وتراعي أن يتم تثبيتها في مكان بارز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تتبنى الوزارة الرؤية المستندة على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (بناء اقتصاد المعرفة)" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.06)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ب. التحليل البيئي:

الجدول (11.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير التحليل البيئي

الرقم	**الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الرتبة**	**الأهمية النسبية**
1.	تراعي الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة تحقيق التكيف مع عوامل البيئة الداخلية.	2.9860	0.89499	1	متوسطة
2.	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية) لتحديد الفرص والمعوقات.	2.8737	0.91512	4	متوسطة
3.	تعمل الوزارة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوه لأخذها بعين الاعتبار.	2.8597	0.91636	5	متوسطة

.4	تراعي الوزارة الاحتياجات المستقبلية من العاملين من ذوي الكفاءة عند إعداد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.	2.7535	1.00669	6	متوسطة
.5	تراعي الوزارة الاحتياجات المستقبلية من التجهيزات المختلفة (الأبنية والمعدات، الآليات، مساعدات التدريس......) عند إعداد خططها المستقبلية.	2.9439	0.95945	3	متوسطة
.6	تراعي الوزارة المتغيرات التكنولوجية اللازمة عند إعداد خططها المستقبلية.	2.9800	0.91594	2	متوسطة
	المقياس العام	**2.90**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (.11.5) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (التحليل البيئي) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.90). وقد جاءت الفقرة " تراعي الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة تحقيق التكيف مع عوامل البيئة الداخلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تراعي الوزارة الاحتياجات المستقبلية من العاملين من ذوي الكفاءة عند إعداد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.75)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ج. الرسالة:

الجدول (.12.5) الأهمية النسبية لفقرات متغير الرسالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	توجه رسالة الوزارة الواضحة جهود العاملين نحو تحقيق الرؤية.	3.1062	0.93286	5	متوسطة
.2	يساعد وضوح الرسالة مدير إدارة الموارد البشرية في الوزارة إلى توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتها.	3.1663	0.88176	3	متوسطة
.3	تساعد الرسالة الواضحة التي تتسم بالدقة في الوزارة على تحقيق الرؤية المعتمدة للوزارة.	3.1643	0.95955	4	متوسطة
.4	يشارك الموظفون في إعداد ورسم رسالة الوزارة.	2.4910	1.04776	6	متوسطة
.5	يوجد رسالة واضحة ومكتوبة في مكان بارز في مديريات التربية والتعليم الأردنية	3.3106	1.10934	2	متوسطة
.6	تتوافق الرسالة المعتمدة في الوزارة مع الرسالة العامة للحكومة	3.3387	0.98560	1	متوسطة
	المقياس العام	**3.10**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (.12.5) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الرسالة) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (3.10). وقد جاءت الفقرة "تتوافق الرسالة المعتمدة في الوزارة مع الرسالة العامة للحكومة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34) وبأهمية نسبية

متوسطة، في حين حلت الفقرة "يشارك الموظفون في إعداد ورسم رسالة الوزارة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.49)، وبأهمية نسبية متوسطة.

د. الأهداف الإستراتيجية:

الجدول (13.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير الأهداف الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	يمتلك مديرو إدارة الموارد البشرية في الوزارة أهداف واضحة ومحددة ومكتوبة تسعى لتحقيقها وحسب الإمكانيات المتوافرة.	3.0521	0.95548	1	متوسطة
2.	تتسم ألأهداف والخطط في الوزارة بالمرونة.	2.9840	0.92475	5	متوسطة
3.	يعمل فريق إعداد إستراتيجية الموارد البشرية على وضع أهداف للوزارة قابلة للتطبيق.	3.0281	0.88223	4	متوسطة
4.	يراعى فريق إعداد إستراتيجية الموارد البشرية أن تكون الأهداف في الوزارة واقعية ولها إطار زمني محدد.	3.0281	0.87077	3	متوسطة
5.	تحوي الخطط على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الوزارة.	3.0361	0.92201	2	متوسطة
6.	يشارك المجتمع المحلي بمؤسساته المتنوعة في صياغة الأهداف ألاستراتيجيه.	2.4629	1.03364	6	متوسطة
	المقياس العام	**2.93**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (13.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الأهداف الإستراتيجية) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.93). وقد جاءت الفقرة "يمتلك مديروا إدارة الموارد البشرية في الوزارة أهداف واضحة ومحددة ومكتوبة تسعى لتحقيقها وحسب الإمكانيات المتوافرة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.05) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "يشارك المجتمع المحلي بمؤسساته المتنوعة في صياغة الأهداف ألاستراتيجيه" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.46)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ه. الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي:

الجدول (14.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	تقوم الوزارة بمشاركة المديرين ورؤساء الأقسام في وضع خطط الموارد البشرية للمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.	2.5671	1.03212	5	متوسطة
2.	تقوم الوزارة بتحديد الخيار الاستراتيجي بما يتلاءم مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية.	2.7996	0.92267	1	متوسطة
3.	لدى الموظف تصور واضح عن عملية التخطيط الاستراتيجي التي يتم تنفيذها في إدارة الموارد البشرية	2.5972	1.02972	4	متوسطة

	للوزارة.				
.4	يضم فريق تحديد الاحتياجات الإستراتيجية بعض أصحاب المصالح (معلمين، ممثلين من النقابة، ممثلين من المجتمع المحلي).	2.6613	1.01174	3	متوسطة
.5	تراجع الخطة الإستراتيجية بشكل دوري لإجراء أية تعديلات تفرضها الظروف البيئية (داخلية وخارجية).	2.7715	0.94205	2	متوسطة
	المقياس العام	**2.68**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (14.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.68). وقد جاءت الفقرة "تقوم الوزارة بتحديد الخيار الاستراتيجي بما يتلاءم مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تقوم الوزارة بمشاركة المديرين ورؤساء الأقسام في وضع خطط الموارد البشرية للمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.57)، وبأهمية نسبية متوسطة، وقد يعود ذلك التفاوت لتغليب الناحية المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

و. **السياسات العامة:**

الجدول (15.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير السياسات العامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	تمتلك الوزارة سياسات معلنة ومكتوبة لتكون مرشدا للعاملين فيها.	3.0641	0.97349	1	متوسطة
.2	تمتاز السياسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالوضوح (لتساعد العاملين على تحقيق الأهداف).	2.9780	0.91480	3	متوسطة
.3	سياسات التوظيف المتبعة في الوزارة مرتبطة بالأهداف والغايات.	2.9479	1.01262	4	متوسطة
.4	تخصص الوزارة ميزانيات مناسبة لكافة أنشطة الوزارة بما يحقق سياساتها.	2.9399	1.06627	5	متوسطة
.5	تقوم الوزارة بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	3.0421	0.94859	2	متوسطة
.6	يتم إعلام كافة العاملين في الوزارة ومديريات التربية بالخطة الإستراتيجية بعد اقرارها.	2.9038	1.09525	6	متوسطة
	المقياس العام	**2.98**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (15.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (السياسات العامة) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.98). وقد جاءت الفقرة "تمتلك الوزارة سياسات معلنة ومكتوبة لتكون مرشدا للعاملين فيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وبأهمية نسبية

متوسطة، في حين حلت الفقرة "يتم إعلام كافة العاملين في الوزارة ومديريات التربية بالخطة الإستراتيجية بعد اقرارها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.90)، وبأهمية نسبية متوسطة.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي كما في الجدول التالي:

الجدول (16.5.) ملخص الأهمية النسبية لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	الرؤية	3.2982	1	متوسطة
.2	التحليل البيئي	2.8995	5	متوسطة
.3	الرسالة	3.0962	2	متوسطة
.4	الأهداف الإستراتيجية	2.9319	4	متوسطة
.5	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	2.6794	6	متوسطة
.6	السياسات العامة	2.9793	3	متوسطة
	التخطيط الاستراتيجي	**2.9807**		**متوسطة**

تشير نتائج الجدول (16.5) إلى أن مستوى مقياس التخطيط الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية متوسط، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.98)، وكذلك أظهر الجدول ان متغير (الرؤية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.30)، وبأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (2.68)، وبأهمية نسبية متوسطة.

(2) المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتضمن:

أ. تحليل وتصميم الوظائف.
ب. الاستقطاب.
ج. الاختيار والتعيين.
د. التدريب والتطوير.
ه. نظام المكافآت والتعويضات.
و. تقييم الأداء.
ز. علاقات العمل.

أ. تحليل وتصميم الوظائف:

الجدول (17.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير تحليل وتصميم الوظائف.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	يوضح الوصف الوظيفي مسؤوليات وواجبات كل وظيفة بشكل مستقل.	3.4509	1.01944	1	متوسطة
.2	يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف المختلفة في الوزارة بشكل واضح ومحدد.	3.2826	1.04243	2	متوسطة
.3	يتم اعتماد أساليب علمية دقيقة لوصف الوظائف المختلفة في الوزارة ومديرياتها.	3.1142	1.04755	3	متوسطة
.4	يعتمد القائمون بعملية التحليل والتصميم للعمل على اطلاعهم على الخطة الإستراتيجية للوزارة.	2.8778	0.92439	4	متوسطة
.5	تعطي الوزارة الفرصة للموظفين للمشاركة بتحليل العمل المتعلق بوظائفهم.	2.6874	0.99318	5	متوسطة
.6	تتسم إجراءات الوصول إلى المناصب القيادية في الوزارة بالشفافية والعدالة.	2.3687	1.09595	6	متوسطة
	المقياس العام	**2.96**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (17.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (تحليل وتصميم الوظائف) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.96). وقد جاءت الفقرة " يوضح الوصف الوظيفي مسؤوليات وواجبات كل وظيفة بشكل مستقل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تتسم إجراءات الوصول إلى المناصب القيادية في الوزارة بالشفافية والعدالة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.37)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ب. الاستقطاب:

الجدول (18.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير الاستقطاب.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	تعمل الوزارة على التنسيق مع الجامعات والمؤسسات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتميزين للعمل لديها.	2.3888	1.07973	6	متوسطة
.2	يتم الاستفادة من ايجابيات عمليات الاستقطاب الداخلي وذلك عن طريق تهيئة الموظفين للترقية إلى مناصب اعلي.	2.4509	1.05810	4	متوسطة
.3	توفر الوزارة سلما مناسبا للرواتب من أجل استقطاب موارد بشرية كفؤة.	2.5271	1.06457	1	متوسطة
.4	تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية للعمل لديها.	2.4709	1.05314	3	متوسطة
.5	يتمتع القائمون على عملية استقطاب الموارد البشرية في الوزارة بالمواصفات المطلوبة والكفاءة.	2.5130	1.01659	2	متوسطة

.6	يشارك المديرين ورؤساء الأقسام مدير الموارد البشرية في إجراء عملية الاستقطاب.	2.4208	1.03126	5	متوسطة
	المقياس العام	**2.46**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (.18.5) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الاستقطاب) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.46). وقد جاءت الفقرة "توفر الوزارة سلما مناسبا للرواتب من أجل استقطاب موارد بشرية كفؤة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تعمل الوزارة على التنسيق مع الجامعات والمؤسسات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتميزين للعمل لديها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.39)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ج. الاختيار والتعيين:

الجدول (.19.5) الأهمية النسبية لفقرات متغير الاختيار والتعيين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	يتم انتقاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف اعتماداً على المطابقة بين كفاءة المرشح ومواصفات الوظيفة في الوزارة.	2.4088	1.01455	6	متوسطة
.2	يخضع المتقدمون والمرشحون من ديوان الخدمة المدنية للاختبار التنافسي في الوزارة لاختيار الأفضل.	2.6914	1.12517	2	متوسطة
.3	يتم وضع خطة للاختيار والتعيين تتسم بالمرونة وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات التي تنسجم مع إستراتيجية الوزارة.	2.5832	1.03289	4	متوسطة
.4	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطي والعليا.	2.4990	1.05734	5	متوسطة
.5	يتم تحديد المصدر المناسب (داخلي، خارجي) لملئ الشواغر الوظيفية.	2.6533	0.98485	3	متوسطة
.6	تقوم الوزارة بالإعداد المسبق للتعين معتمدين على الاعتبارات والتطورات المستقبلية المحتملة.	2.6954	0.95659	1	متوسطة
	المقياس العام	**2.59**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (.19.5) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (الاختيار والتعيين) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.59). وقد جاءت الفقرة "تقوم الوزارة بالإعداد المسبق للتعين معتمدين على الاعتبارات والتطورات المستقبلية المحتملة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "يتم انتقاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف اعتماداً على المطابقة بين كفاءة المرشح ومواصفات الوظيفة في الوزارة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.41)، وبأهمية نسبية متوسطة.

د. التدريب والتطوير:

الجدول (20.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير التدريب والتطوير.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	توضع الخطة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارة موضوعه بناء على الاحتياجات الفعلية.	2.8457	0.97676	3	متوسطة
2.	تتوافق أهداف الخطة التدريبية للموارد البشرية في الوزارة مع المعايير التربوية الدولية.	2.8938	0.94356	2	متوسطة
3.	تمتلك الوزارة البرمجيات اللازمة للدورات التدريبية المختلفة الضرورية لتطوير الموظفين.	2.9900	1.03061	1	متوسطة
4.	تعمل الوزارة على قياس الأثر التدريبي للمتدربين من خلال متابعة تطبيقهم لما تدربوا عليه.	2.6333	1.01583	5	متوسطة
5.	تمنح الوزارة الفرصة لعامليها لتطبيق ما تلقوه من تدريب خلال تنفيذ وظائفهم.	2.7415	1.02739	4	متوسطة
6.	يوجد معاهد لتدريب المعلمين فور قبولهم للعمل كمعلمين ليتم تدريبهم على الحاسوب ومهارات الاتصال وفن القيادة.	2.6092	1.16060	6	متوسطة
	المقياس العام	**2.79**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (20.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (التدريب والتطوير) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.79). وقد جاءت الفقرة "تمتلك الوزارة البرمجيات اللازمة للدورات التدريبية المختلفة الضرورية لتطوير الموظفين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "يوجد معاهد لتدريب المعلمين فور قبولهم للعمل كمعلمين ليتم تدريبهم على الحاسوب ومهارات الاتصال وفن القيادة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.61)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ه. نظام المكافآت والتعويضات:

الجدول (21.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير نظام المكافآت والتعويضات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	تتبع الوزارة العديد من الأساليب لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة والمساواة.	2.4269	1.09221	2	متوسطة
2.	تعتمد الوزارة على عمل اختبارات متنوعة كأحد معايير الترقية للعاملين فيها.	2.3948	1.12763	4	متوسطة
3.	نظام التعويضات في الوزارة يوفر للموظف الحد الأدنى المطلوب لتغطية احتياجاته (مادية، معنوية..).	2.4168	1.07294	3	متوسطة
4.	تعتبر الكفاءة إحدى معايير الترقية للمعلمين والمشرفين ومديري التربية.	2.4910	1.09279	1	متوسطة
5.	تتناسب الرواتب المقدمة من الوزارة للعاملين مع	2.2725	1.07447	6	متوسطة

	مستويات المعيشة.				
6.	يتلقى الموظف في نهاية الخدمة التي يؤديها في الوزارة تعويضا عادلا (يتناسب مع مدة الخدمة).	2.3888	1.11631	5	متوسطة
	المقياس العام	**2.40**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (21.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (نظام المكافآت والتعويضات) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.40). وقد جاءت الفقرة "تعتبر الكفاءة احدى معايير الترقية للمعلمين والمشرفين ومديري التربية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.49) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تتناسب الرواتب المقدمة من الوزارة للعاملين مع مستويات المعيشة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.27)، وبأهمية نسبية متوسطة.

و. تقييم الأداء:

الجدول (22.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير تقييم الأداء.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	يتمتع العاملون في الوزارة بنظام يشمل الإعارةوالإجازة يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين.	2.8377	1.04117	2	متوسطة
2.	تسمح الوزارة للعاملين فيها بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص بهم بغرض تطوير أدائهم.	2.9940	1.10037	1	متوسطة
3.	يتم الاعتماد على التغذية الراجعة في الوزارة لتطوير الخطط المستقبلية.	2.7495	0.97116	4	متوسطة
4.	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء بشكل دوري في الوزارة من أجل تطوير أداء العاملين.	2.8156	0.97049	3	متوسطة
5.	يرتبط نظام تقييم الأداء والتعويضات والمنافع الخاصة التي يتمتع بها الموظف بناء على قدرته في تطوير مهاراته.	2.6774	0.96010	5	متوسطة
6.	يناقش المدير الموظفين في نقاط تقيم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها.	2.5972	1.07176	6	متوسطة
	المقياس العام	**2.78**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (22.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (تقييم الأداء) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.78). وقد جاءت الفقرة "تسمح الوزارة للعاملين فيها بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص بهم بغرض تطوير أدائهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "يناقش المدير الموظفين في نقاط تقيم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.60)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ز. علاقات العمل:

الجدول (23.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير علاقات العمل.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	تهتم الوزارة بجودة معايير العمل.	2.9078	1.01570	1	متوسطة
2.	توفر الوزارة معايير الصحة والسلامة في الغرف الصفية والمختبرات في المدارس المختلفة التابعة لها.	2.7856	1.01005	3	متوسطة
3.	يتوفر لدى الوزارة خطط للتعامل مع الحالات الطارئة التي يتعرض لها موظفوها أثناء العمل.	2.6754	1.04074	6	متوسطة
4.	يتوفر لدى الوزارة خطط محددة للتعامل مع الحالات الطارئة التي يتعرض لها الطلاب والطالبات أثناء الدوام المدرسي.	2.7074	1.01720	4	متوسطة
5.	توفر الوزارة تأمين صحي مناسب لعامليها.	2.6894	1.11835	5	متوسطة
6.	لا يوجد اختلاف كبير في معايير الصحة والسلامة بين مركز الوزارة وفروعها.	2.8858	1.09259	2	متوسطة
	المقياس العام	**2.78**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (23.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (علاقات العمل) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.78). وقد جاءت الفقرة "تهتم الوزارة بجودة معايير العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "يتوفر لدى الوزارة خطط للتعامل مع الحالات الطارئة التي يتعرض لها موظفوها أثناء العمل" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.68)، وبأهمية نسبية متوسطة. وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية كما في الجدول التالي:

الجدول (24.5.) ملخص الأهمية النسبية لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1.	تحليل وتصميم الوظائف	2.9636	1	متوسطة
2.	الاستقطاب	2.4619	6	متوسطة
3.	الاختيار والتعيين	2.5885	5	متوسطة
4.	التدريب والتطوير	2.7856	2	متوسطة
5.	نظام المكافآت والتعويضات	2.3985	7	متوسطة
6.	تقييم الأداء	2.7786	3	متوسطة
7.	علاقات العمل	2.7752	4	متوسطة
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	**2.6788**		**متوسطة**

تشير نتائج الجدول (24.5) إلى أن مستوى مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية متوسط، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.68)، وكذلك أظهر الجدول ان متغير (تحليل وتصميم الوظائف) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (2.96)، وبأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء متغير (نظام المكافآت والتعويضات) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (2.40)، وبأهمية نسبية متوسطة.

1) المتغير المعدّل التمكين:

الجدول (25.5.) الأهمية النسبية لفقرات متغير التمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
.1	تمنح الوزارة موظفيها مساحة من الحرية والاستقلالية من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف.	2.4850	1.04000	7	متوسطة
.2	تمنح الوزارة موظفيها مساحة من الحرية والاستقلالية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.	2.4329	1.07032	8	متوسطة
.3	يتشارك المدير في الوزارة مع تابعيه في طرح الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالقرارات الداخلية.	2.6393	0.96845	6	متوسطة
.4	يتشارك الموظفون في الوزارة بمختلف مستوياتهم الوظيفية في عملية تبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بإجراءات العمل.	2.6994	0.95786	5	متوسطة
.5	يتمتع المديرون ورؤساء الأقسام بالمرونة في نقل بنود الموازنة لخدمة العمل الإداري والتربوي.	2.8036	0.96812	2	متوسطة
.6	تضع الوزارة المعلومات المختلفة تحت تصرف متخذ القرار للوصول إلى القرار السليم وحسب المستوى الوظيفي.	2.8437	0.97952	1	متوسطة
.7	توفر الوزارة متطلبات التمكين في الهيكل الإداري للمديرين ورؤساء الأقسام للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	2.7475	1.00019	4	متوسطة
.8	توفر الوزارة الدعم لمتخذ القرار وبشكل يمكنه من الاستمرار في أداء عمله واتخاذ القرارات المناسبة دون أي تردد.	2.7515	0.97683	3	متوسطة
	المقياس العام	**2.6754**			**متوسطة**

نلاحظ من الجدول (25.5.) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات (التمكين) متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.68). وقد جاءت الفقرة "تضع الوزارة المعلومات المختلفة تحت تصرف متخذ القرار للوصول إلى القرار السليم وحسب المستوى الوظيفي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.84) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلت الفقرة "تمنح الوزارة موظفيها مساحة من الحرية والاستقلالية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.43)، وبأهمية نسبية متوسطة.

3.5. اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، والانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise multiple regression)؛ في حين تم إخضاع الفرضيات المتفرعة منها إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression). بينما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الثانية والفرضيات المتفرعة منها، أما الفرضيتان الثالثة والرابعة فقد تم فيهما استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA). وقد كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

وسيتم تحليل الفرضيات الفرعية لها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

H_01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للرؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (26.5.)* نتائج اختبار أثر متغير (الرؤية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	r معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.439	0.193	118.844	1	0.000	متغير (الرؤية)	0.439	0.038	10.902	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (26.5.) أن قيمة ($r = 0.439$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة قيمتها (0.439) بين متغير (الرؤية) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.193$)، وهذا يعني أن متغير (الرؤية) قد فسّر ما مقداره (19.3%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (118.844) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (β= 0.439) وأن قيمة (t= 10.902) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (P ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للرؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

H_01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للتحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (27.5.)* نتائج اختبار أثر متغير (التحليل البيئي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	r معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.684	0.468	437.376	1	0.000	متغير (التحليل البيئي)	0.684	0.032	20.914	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (27.5.) أن قيمة (r = 0.684)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية قيمتها (0.684) بين متغير (التحليل البيئي) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد (r^2= 0.468)، وهذا يعني أن متغير (التحليل البيئي) قد فسّر ما مقداره (46.8%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (437.376) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P ≤ 0.05) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (β= 0.684) وأن قيمة (t= 20.914) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (P ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للتحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

H_01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للرسالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (28.5.)* نتائج اختبار أثر متغير (الرسالة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	r معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.629	0.395	324.977	1	0.000	متغير (الرسالة)	0.629	0.033	18.027	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (28.5.) أن قيمة ($r = 0.629$)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط عالية قيمتها (0.629) بين متغير (الرسالة) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2= 0.395$)، وهذا يعني أن متغير (الرسالة) قد فسّر ما مقداره (39.5%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (324.977) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة ($\beta= 0.629$) وأن قيمة ($t= 18.027$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للرسالةعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية".

H_01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (29.5.) *نتائج اختبار أثر متغير (الأهداف الإستراتيجية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	r معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.725	0.525	550.237	1	0.000	متغير (الأهداف الإستراتيجية)	0.725	0.030	23.457	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (29.5.) أن قيمة (r = 0.725)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية قيمتها (0.725) بين متغير (الأهداف الإستراتيجية) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد (r^2= 0.525)، وهذا يعني أن متغير (الأهداف الإستراتيجية) قد فسّر ما مقداره (52.5%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (550.237) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \le 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (β= 0.725) وأن قيمة (t= 23.457) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \le 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) للأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية

H_01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) للاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (30.5) نتائج اختبار أثر متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	R معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.773	0.598	739.180	1	0.000	متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي)	0.773	0.025	27.188	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \le 0.05$)

تشير نتائج الجدول (30.5.) أن قيمة (r = 0.773)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية قيمتها (0.773) بين متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد (r^2= 0.598)، وهذا يعني أن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) قد فسّر ما مقداره (59.8%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (739.180) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (β= 0.773) وأن قيمة (t= 27.188) عند مستوى ثقة(Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_01-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للسياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

جدول (31.5.)* نتائج اختبار أثر متغير (السياسات العامة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	r معامل الارتباط	r^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig F* مستوى الدلالة	البيان	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.772	0.596	734.645	1	0.000	متغير (السياسات العامة)	0.772	0.026	27.104	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (31.5.) أن قيمة (r = 0.772)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية قيمتها (0.772) بين متغير (السياسات العامة) وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد (r^2= 0.596)، وهذا يعني أن متغير (السياسات العامة) قد فسّر ما مقداره (59.6%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يتبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (734.645) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($P \leq 0.05$) وعند درجة حرية واحدة.

كما يتبين من جدول المعاملات أيضاً أن قيمة (β= 0.772) وأن قيمة (t= 27.104) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($P \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للسياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المعياري (Standard Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (32.5.) *نتائج اختبار أثر متغيرات التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig. F	البيان	β	الخطأ المعياري	T	Sig. t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.842	0.709	199.661	6	0.000	متغير (الرؤية)	-0.026	0.032	-0.784	0.433
						التحليل البيئي	0.164	0.041	3.910	0.000
						الرسالة	-0.008	0.040	-0.190	0.849
						الأهداف الإستراتيجية	0.119	0.046	2.523	0.012
						الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.330	0.037	7.937	0.000
						السياسات العامة	0.352	0.037	8.690	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

- المتنبئ: متغير (الرؤية)، متغير (التحليل البيئي)، متغير (الرسالة)، متغير (الأهداف الإستراتيجية)، متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي)، متغير (السياسات العامة).

تشير نتائج الجدول (32.5.) أن معامل الارتباط ($R = 0.842$) يشير إلى علاقة ارتباط عالية جداً موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما إن أثر أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (199.661)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.709$) وهي تشير إلى أن (70.9%) من التباين في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التخطيط الاستراتيجي).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند متغير (الرؤية) قد بلغت (-0.026) وأن قيمةt عنده هي (-0.784)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.433$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد غير معنوي. أما قيمة β عند متغير (التحليل البيئي) قد بلغت (0.164) وأن قيمة t عنده هي (3.910)،

وبمستوى دلالـة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة β عند متغير (الرسالة) (0.008 وقيمـة t عنده هي (-0.190)، وبمستـوى دلالة (Sig = 0.849)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة β عند متغير (الأهداف الإستراتيجية) فقد بلغت (0.119) وبلغت قيمة t عنده هي (2.523)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.012)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما بلغت قيمة β عند متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) (0.330) وبلغت قيمةt عنده هي (7.937)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وأما قيمة β عند متغير (السياسات العامة) فقد بلغت (0.352) وبلغت قيمةt عنده هي (8.690)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي

وبناء على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحديد أي من متغيرات التخطيط الاستراتيجي، كان له الأثر الأبرز في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (33.5.) ملخص النموذج وتحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	الخطأ المعياري	درجة الحرية Df	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
1	0.773	0.598	0.468	1	739.180	0.000
2	0.828	0.685	0.414	2	540.539	0.000
3	0.840	0.705	0.402	3	394.104	0.000
4	0.842	0.708	0.400	4	299.952	0.000

جدول (34.5.) ملخص نتائج معاملات الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	ممارسات إدارة الموارد البشرية	β	قيمة t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.773	27.188	0.000
الثاني	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي السياسات العامة	0.445 0.442	11.849 11.750	0.000 0.000
الثالث	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.362	9.206	0.000

0.000	9.828	0.376	السياسات العامة	
0.000	5.703	0.197	التحليل البيئي	
0.000	8.174	0.333	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	الرابع
0.000	8.709	0.347	السياسات العامة	
0.000	3.843	0.151	التحليل البيئي	
0.016	2.422	0.109	الأهداف الإستراتيجية	

عند استعراض الجدول (33.5.) نجد أن النموذج الأول الناتج عن تحليل الانحدار المتدرج يشير إلى أن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) قد فسر ما نسبته (59.8%) من التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) إلى (68.5%) وذلك عند إضافة متغير (السياسات العامة) إلى (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) في النموذج الثاني، في حين وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) إلى ما نسبته (70.5%) وذلك عند إضافة متغير(التحليل البيئي) إلى (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي، والسياسات العامة) في النموذج الثالث، وقد بلغت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) عند إضافة متغير (الأهداف الإستراتيجية) ما قيمته (70.8%) في النموذج الرابع، علماً أن مستويات F المختلفــة في النماذج الأربعة تقع ضمن مستوى معنوية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية الانحدار.

وباستعراض نتائج الجدول (34.5.) أيضا نجد أن قيم β في النماذج الأربعة عند مستويات t المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig = 0.000) ولجميع المتغيرات ضمن نماذج الانحدار المتدرج الأربعة باستثناء متغير (الأهداف الإستراتيجية) حيث بلغت (Sig = 0.016) وجميعها جاءت أقل من (0.05)، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار؛ مما يشير أن أثر المتغيرات في تلك النماذج هو أثر ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق يمكن التأكيد على عدم قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H_02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولاختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

H_02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (35.5.) *نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (الرؤية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرؤية	0.439	10.902	0.000	0.143	5.698	0.000
	التمكين				0.792	31.593	0.000
	R^2معامل التحديد	0.193			0.732		
	ΔR^2	0.193			0.539		
	ΔF	118.844			998.110		
	Sig ΔF	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (35.5.) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (الرؤية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 118.844$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.193$)، وهذا يشير إلى أن متغير (الرؤية) يفسر ما نسبته (19.3%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (53.9%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 998.110$) وبمستوى دلالة ($Sig\ \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta= 0.792$) عند (التمكين)، وقيمة ($t = 31.593$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي

للتمكين في تحسين أثر متغير (الرؤية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (53.9%) لترتفع من (19.3%) إلى (73.2%).

وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرؤية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (36.5.) *نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (التحليل البيئي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التحليل البيئي	0.684	20.914	0.000	0.291	10.994	0.000
	التمكين				0.676	25.564	0.000
	R^2 معامل التحديد	0.468			0.770		
	ΔR^2	0.468			0.302		
	ΔF	437.376			653.500		
	Sig ΔF	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (36.5.) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (التحليل البيئي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 437.376$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.468$)، وهذا يشير إلى أن متغير (التحليل البيئي) يفسر ما نسبته (46.8%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (30.2%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 653.500$) وبمستوى دلالة ($Sig\ \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta = 0.676$) عند (التمكين)، وقيمة ($t = 25.564$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي

للتمكين في تحسين أثر متغير (التحليل البيئي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (30.2%) لترتفع من (46.8%) إلى (77.0%).

وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية الثانية وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرسالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (37.5.) *نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (الرسالة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرسالة	0.629	18.027	0.000	0.238	8.978	0.000
	التمكين				0.715	26.933	0.000
	R^2 معامل التحديد	0.395			0.754		
	ΔR^2	0.395			0.359		
	ΔF	324.977			725.385		
	Sig ΔF	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (37.5.) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (الرسالة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 324.977$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.395$)، وهذا يشير إلى أن متغير (الرسالة) يفسر ما نسبته (39.5%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (35.9%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 725.385$) وبمستوى دلالة ($Sig\ \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta= 0.715$) عند (التمكين)، وقيمة ($t = 26.933$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي

للتمكين في تحسين أثر متغير (الرسالة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (35.9%) لترتفع من (39.5%) إلى (75.4%).

وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية الثالثة وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الرسالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (38.5.) *نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (الأهداف الإستراتيجية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الأهداف الإستراتيجية	0.725	23.457	0.000	0.307	10.901	0.000
	التمكين				0.647	22.939	0.000
	R^2معامل التحديد	0.525			0.770		
	ΔR^2	0.525			0.244		
	ΔF	550.237			526.209		
	$Sig\ \Delta F$	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (38.5.) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (الأهدافالإستراتيجية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 550.237$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.525$)، وهذا يشير إلى أن متغير (الأهداف الإستراتيجية) يفسر ما نسبته (52.5%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (24.4%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 526.209$) وبمستوى دلالة ($Sig\ \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta= 0.647$) عند (التمكين)، وقيمة ($t = 22.939$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي

للتمكين في تحسين أثر متغير (الأهداف الإستراتيجية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (24.4%) لترتفع من (52.5%) إلى (77.0%).
وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-5: لا يوجد أثر ذو دلالةإحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (39.5.) *نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.773	27.188	0.000	0.360	12.358	0.000
	التمكين				0.595	20.438	0.000
	R^2معامل التحديد	0.598			0.782		
	ΔR^2	0.598			0.184		
	ΔF	739.180			417.707		
	Sig ΔF	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (39.5.) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 739.180$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.598$)، وهذا يشير إلى أن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (59.8%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (18.4%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة (Δ F = 417.707) وبمستوى دلالة (Sig Δ F = 0.000) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة (β= 0.595) عند (التمكين)، وقيمة (t = 20.438) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتمكين في تحسين أثر متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (18.4%) لترتفع من (59.8%) إلى (78.2%).

وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

H_02-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر السياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الجدول (.40.5)* نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر متغير (السياسات العامة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	السياسات العامة	0.772	27.104	0.000	0.370	13.214	0.000
	التمكين				0.595	21.261	0.000
	R^2معامل التحديد	0.596			0.789		
	ΔR^2	0.596			0.192		
	Δ F	734.465			452.032		
	Sig Δ F	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (.40.5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير (السياسات العامة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة (F = 734.645) وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد

(R^2= 0.596)، وهذا يشير إلى أن متغير (السياسات العامة) يفسر ما نسبته (59.6%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (19.2%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة (Δ F = 452.032) وبمستوى دلالة (Sig Δ F = 0.000) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة (β= 0.595) عند (التمكين)، وقيمة (t = 21.261) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتمكين في تحسين أثر متغير (السياسات العامة) على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (19.2%) لترتفع من (59.6%) إلى (78.9%).

وعليه لا تُقبل الفرضية الفرعية العدمية السادسة وتُقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في تحسين أثر السياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (41.5.) *نتائج الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر التمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		β	قيمة t المحسوبة	Sig t	β	قيمة t المحسوبة	Sig t
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرؤية	-0.026	-0.784	0.433	-0.014	-0.525	0.600
	التحليل البيئي	0.164	3.910	0.000	0.125	3.747	0.000
	الرسالة	-0.008	-0.190	0.849	0.001	0.033	0.973
	الأهداف الإستراتيجية	0.119	2.523	0.012	0.043	1.129	0.259
	الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي	0.330	7.937	0.000	0.164	4.776	0.000
	السياسات العامة	.352	8.690	0.000	.211	6.364	0.000
	التمكين				0.494	17.114	0.000
	معامل التحديد R^2	0.709			0.818		
	ΔR^2	0.709			0.109		
	Δ F	199.661			292.890		
	Sig Δ F	0.000			0.000		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يعرض الجدول (41.5.) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة

الممثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي) مجتمعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ($F = 199.661$) وبمستوى دلالة ($Sig\ F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.709$)، وهذا يشير إلى أن أبعاد (التخطيط الاستراتيجي) مجتمعة قد فسرت ما نسبته (70.9%)، من التباين الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

وفي الخطوة الثانية، تم إدخال متغير (التمكين) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (10.9%)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F = 199.661$) وبمستوى دلالة ($Sig\ \Delta F = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ($\beta = 0.494$) عند (التمكين)، وقيمة ($t = 17.114$) وبمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهذا يؤكد الأثر المعنوي للتمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (10.9%) لترتفع من (70.9%) إلى (81.8%).

وعليه نرفض الفرضية الرئيسة العدمية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) للتمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

$H_0 3$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \ge P$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية إلى اختبار One way – ANOVA

H_0 3-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول (42.5.) اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.605	3	0.535	1.218	0.302
	داخل المجموعات	217.296	495	0.439		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \le 0.05$)

يبين الجدول (42.5.) عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المستوى التعليمي، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (1.605) وقيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.218) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.302$) وهي أكبر من (0.05).

وعليه تُقبل الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

H_0 3-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

جدول (43.5.) اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد دورات الموارد البشرية

عدد دورات الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	7.198	3	2.399	5.610	0.001
	داخل المجموعات	211.703	495	0.428		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (43.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (7.198) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالـة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (5.610) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.001$) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (46.5.).

جدول (.44.5): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد دورات الموارد البشرية

الفئة	المتوسط	عدم مشاركة	1-2 دورة	3-5 دورات	أكثر من 5 دورات
		2.875	2.922	3.035	3.190
عدم مشاركة	2.875				
1-2 دورة	2.922	-0.047			
3-5 دورات	3.035	-0.160	-0.113		
أكثر من 5 دورات	3.190	-0.315*	-0.268	-0.155	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (.44.5) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي لدى المستجيبين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) بقيمة بلغت (0.315) وذلك لصالح فئة (أكثر من 5 دورات)، وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات الموارد البشرية التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، خاصة وأن الموارد البشرية في أي منظمة هي التي يناط بها تنفيذ نواتج عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي كلما زادت المشاركة في دورات الموارد البشرية كلما كان هناك فهم واستجابة أفضل للتخطيط الاستراتيجي.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

H_0 3-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

جدول (.45.5) اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد دورات أساليب التدريس

عدد دورات أساليب التدريس	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3.664	3	1.221	2.809	0.039
	داخل المجموعات	215.237	495	0.435		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (45.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس، حيث بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (3.664) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالـة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.809) وبمستوى دلالة (Sig = 0.039) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (46.5.).

جدول (46.5.): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد دورات أساليب التدريس

الفئة	المتوسط	عدم مشاركة	1-2 دورة	3-5 دورات	أكثر من 5 دورات
		2.894	2.962	3.093	3.111
عدم مشاركة	2.894				
1-2 دورة	2.962	-0.068			
3-5 دورات	3.093	-0.198	-0.131		
أكثر من 5 دورات	3.111	-0.217*	-0.149	-0.018	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (46.5.) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي لدى المستجيبين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) بقيمة بلغت(0.217) وذلك لصالح فئة (أكثر من 5 دورات)، وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات أساليب التدريس التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، خاصة وأن صلب عمل وزارة التربية والتعليم والخطط التي تضعها هي في العملية التعليمية والتدريسية، وبالتالي كلما زادت المشاركة في دورات أساليب التدريس كلما كان هناك فهم واستجابة أفضل للتخطيط الاستراتيجي.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

H_0 3-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

جدول (47.5.) اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3.937	2	1.969	4.542	0.011
	داخل المجموعات	214.964	496	0.433		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (47.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المستوى الوظيفي، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (3.937) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (4.542) وبمستوى دلالة (Sig = 0.011) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (50.5.).

جدول (48.5.): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى الوظيفي

الفئة	المتوسط	رئيس قسم	مدير مختص	مدير إدارة
		2.956	3. 120	3.476
رئيس قسم	2.956			
مدير مختص	3.120	-0.164		
مدير إدارة	3.476	-0.520*	-0.356	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (48.5.) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي لدى المستجيبين من ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة) و(رئيس قسم) بقيمة بلغت(0.520) وذلك لصالح فئة (مدير إدارة)، وهذا قد يعود إلى أن مديري الإدارة أكثر إلماما بمسائل التخطيط الاستراتيجي، كما أن تدرجهم الوظيفي لهذا المستوى أتاح لهم الاطلاع على قضايا تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما لم يتوفر لفئة رئيس قسم، وبالتالي فإن اطلاع

رؤساء الأقسام وإلمامهم بالتخطيط الاستراتيجي جاء بالدرجة الأدنى، ويلاحظ أيضاً أن متوسط استجابات أفراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي يتدرج بالترتيب للأسفل بحسب تدرج المستوى الوظيفي من الأعلى للأسفل.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

H_0 3-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

جدول (49.5.) اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً للخبرة العملية

الخبرة العملية	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	6.896	3	2.299	5.367	0.001
	داخل المجموعات	212.005	495	0.428		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (49.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى الخبرة العملية، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (6.896) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (5.367) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.001$) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى الخبرة العملية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (50.5.).

جدول (.50.5): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للخبرة العملية

الفئة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 – أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
		2.874	2.966	2.952	3.050
أقل من 5 سنوات	2.874				
5- أقل من 10 سنوات	2.699	-0.175			
10 – أقل من 15 سنة	2.952	-0.078	-0.253		
15 سنة فأكثر	3.050	-0.176	-0.351*	-0.098	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05)

يظهر الجدول (.50.5) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي لدى المستجيبين من فئة (5- أقل من 10 سنوات) و(15 سنة فأكثر) بقيمة بلغت(0.351) وذلك لصالح فئة (15 سنة فأكثر)، وهذا قد يعود إلى أنه كلما زادت الخبرة العملية للمستجيبكلما تحسن إدراكه وفهمه لأهمية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، ويؤكد ذلك أن فئتي الخبرة الأدنى (أقل من 5 سوات) و(5 – أقل من 10 سنوات) متقاربتان ويشكلان أدنى قيمة متوسط بين جميع فئات الخبرة.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

3-6 H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

جدول (.51.5)اختبار الفرق في التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمحافظة

المحافظة	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	6.459	12	0.546	1.249	0.246
	داخل المجموعات	212.352	486	0.437		
	المجموع	218.901	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05)

يبين الجدول (51.5.) عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمحافظة، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (6.459) وكانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.249) وبمستوى دلالة (Sig = 0.246) وهي أكبر من (0.05).

وعليه تُقبل الفرضية العدمية السادسة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H_04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

وقد تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية إلى اختبار One way – ANOVA، كما يلي:

H_0 4-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول (52.5.) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.189	3	1.063	1.967	0.118
	داخل المجموعات	267.475	495	0.540		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (52.5.) عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المستوى التعليمي، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (3.189) وكانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.967) وبمستوى دلالة (Sig = 0.118) وهي أكبر من (0.05).

وعليه تُقبل الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي.

H_0 4-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

جدول (.53.5) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لعدد دورات الموارد البشرية

عدد دورات الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	5.355	3	1.785	3.331	0.019
	داخل المجموعات	265.308	495	0.536		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (.53.5) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (5.355) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (3.331) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.019$) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (54.5).

جدول (.54.5): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد دورات الموارد البشرية

الفئة	المتوسط	عدم مشاركة	1-2 دورة	3-5 دورات	أكثر من 5 دورات
		2.571	2.653	2.705	2.857
عدم مشاركة	2.571				
1-2 دورة	2.653	-0.082			
3-5 دورات	2.705	-0.134	-0.052		
أكثر من 5 دورات	2.857	-0.286*	-0.204	-0.152	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (54.5.) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستجيبين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) بقيمة بلغت(0.286) وذلك لصالح فئة (أكثر من 5 دورات)، وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات الموارد البشرية التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بمكوناتها، وهذه نتيجة منطقية، خاصة وأن متوسطات الفئات جاءت متدرجة بالترتيب بحسب زيادة المشاركة في دورات الموارد البشرية.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية.

4-3 H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

جدول (55.5.) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لعدد دورات أساليب التدريس

عدد دورات أساليب التدريس	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.409	3	1.136	2.105	0.099
	داخل المجموعات	267.255	495	0.540		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (55.5.) عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (3.409) وكانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.105) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.099$) وهي أكبر من (0.05). وهذه نتيجة منطقية حيث إن دورات أساليب التدريس لا تزيد من معرفة المستجيبين بممارسات الموارد البشرية بعكس دورات الموارد البشرية.

وعليه، تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

H_0 4-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

جدول (56.5.) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	5.370	2	2.685	5.020	0.007
	داخل المجموعات	265.294	496	0.535		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (56.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المستوى الوظيفي، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (5.370) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالـة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (5.020) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.007$) وهي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (57.5.).

جدول (57.5.): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لممارسات الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي

الفئة	المتوسط	رئيس قسم	مدير مختص	مدير إدارة
		2.649	2.857	3.242
رئيس قسم	2.649			
مدير مختص	2.857	-0.208		
مدير إدارة	3.242	-0.593*	-0.385	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (57.5.) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستجيبين من ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة)

و(رئيس قسم) بقيمة بلغت (0.593) وذلك لصالح فئة (مدير إدارة)، وهذا قد يعود إلى أن مديري الإدارة أكثر إلماما بممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث إن تدرجهم الوظيفي لهذا المستوى أتاح لهم الاطلاع على ممارسات الموارد البشرية وهو ما لم يتوفر بنفس المستوى لفئة رؤساء الأقسام، كما إن طبيعة العمل في مثل هذا المنصب الإداري (مدير إدارة) يستلزم قدراً جيداً من ممارسة أعمال الموارد البشرية، ويلاحظ أن ترتيب المتوسطات جاء بنفس تسلسل المرتبة الوظيفية من مدير إدارة ثم مدير مختص ثم رئيس قسم.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي.

H_0 4-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

جدول (58.5.) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للخبرة العملية

الخبرة العملية	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	2.769	3	0.923	1.705	0.165
	داخل المجموعات	267.895.005	495	0.541		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (58.5.) عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى الخبرة العملية، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (2.769) وكانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.705) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.165$) وهي أكبر من (0.05).

وعليه، تُقبل الفرضية العدمية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية.

H_0 4-6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

جدول (59.5.) اختبار الفرق في ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمحافظة

المحافظة	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	15.011	12	1.251	2.378	0.006
	داخل المجموعات	255.653	486	0.526		
	المجموع	270.664	498			

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يبين الجدول (59.5.) وجود فروق معنوية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمحافظة، حيث تبين ان قيمة مجموع المربعات بين المجموعات (15.011) وكانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.378) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.006$) و هي أقل من (0.05).

ولتحديد مصدر الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف، وكما هو موضح بالجدول (60.5.).

جدول (60.5.): نتائج (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمحافظة ومركز الوزارة

الفئة	المتوسط	إربد	جرش	عجلون	المفرق	العاصمة	الزرقاء	البلقاء	مادبا	الكرك	الطفيلة	معان	العقبة	مركز الوزارة
		2.772	2.733	3.343	2.642	2.577	2.719	2.487	2.424	2.825	2.829	2.570	3.176	2.583
إربد	2.772													
جرش	2.733	0.039												
عجلون	3.343	-0.571	-0.61											
المفرق	2.642	0.13	0.091	0.701										
العاصمة	2.577	0.195	0.156	0.766	0.065									
الزرقاء	2.719	0.053	0.014	0.624	-0.077	-0.142								
البلقاء	2.487	0.285	0.246	0.856	0.155	0.09	0.232							
مادبا	2.424	0.348	0.309	**0.919**	0.218	0.153	0.295	0.063						
الكرك	2.825	-0.053	-0.092	0.518	-0.183	-0.248	-0.106	-0.338	-0.401					
الطفيلة	2.829	-0.057	-0.096	0.514	-0.187	-0.252	-0.11	-0.342	-0.405	-0.004				
معان	2.570	0.202	0.163	0.773	0.072	0.007	0.149	-0.083	-0.146	0.255	0.259			
العقبة	3.176	-0.404	-0.443	0.167	-0.534	-0.599	-0.457	-0.689	-0.752	-0.351	-0.347	-0.606		
م. الوزارة	2.583	0.189	0.15	0.76	0.059	-0.006	0.136	-0.096	-0.159	0.242	0.246	-0.013	0.593	

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)

يظهر الجدول (60.5.) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستجيبين من محافظتي (مأدبا) و(عجلون) بقيمة بلغت (0.919) وذلك لصالح محافظة (عجلون)، وهذا قد يعود إلى أن العاملين في مديرية تربية عجلون أكثر تأهيلاً وخبرة في ممارسة إدارة الموارد البشرية من العاملين في محافظة مأدبا، وأن هذا أيضاً قد يعود إلى أن العاملين في المحافظات الأصغر يمارسون إدارة الموارد البشرية بشكل أقل مما يقلل من مدى تقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن الزيادة في الأعمال والممارسات والخبرة تزيد من إدراك المستجيب لخصوصيات العمل، مما قد يؤثر على رأيه.

وهكذا لا تُقبل الفرضية العدمية الفرعية السادسة وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6. نتائج الدراسة ومناقشتها

اعتماداً على الدراسة الميدانية ومناقشة تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة فقد تم استخلاص النتائج التالية:

1. مستوى مقياس (التخطيط لاستراتيجي) من حيث الأهمية النسبية متوسط، وجاء متغير (الرؤية) بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكردي (2010) حيث جاء مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة بينما اختلفت مع دراسة الظاهر (2011)، حيث جاء مستوى تطبيق وأهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ولعل ذلك يعود إلى توافق مجتمع الدراسة بين الدراسة الحالية ودراسة الكردي واختلافها في دراسة الظاهر.
2. مستوى مقياس (ممارسات إدارة الموارد البشرية) من حيث الأهمية النسبية متوسط، وجاء متغير (تحليل وتصميم الوظائف)، في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء متغير (نظام المكافآت والتعويضات) بالمرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ارتيمة (2013) ودراسة ساني (2012) حيث جاء مستوى تطوير الموارد البشرية بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة فوطة والقطب (2013) ودراسة زعتري (2013) ودراسة دايني (2010) ودراسة صرايرة والغريب (2010) ودراسة المشرقي (2010) حيث جاء تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، ولعل مرد الاختلاف يعود بالأساس لاختلاف مجتمعات الدراسة.
3. مستوى مقياس (التمكين) من حيث الأهمية النسبية متوسط. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ارتيمة حيث جاء مستوى التمكين بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة القاضي (2012) حيث جاء مستوى التمكين بدرجة منخفضة.
4. يوجد أثر معنوي للرؤية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (الرؤية) قد فسّر ما مقداره (19.3%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

5. يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (التحليل البيئي) قد فسّر ما مقداره (46.8%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
6. يوجد أثر معنوي للرسالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (الرسالة) قد فسّر ما مقداره (39.5%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
7. يوجد أثر معنوي للأهداف الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (الأهداف الإستراتيجية) قد فسّر ما مقداره (52.5%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
8. يوجد أثر معنوي للاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) قد فسّر ما مقداره (59.8%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
9. يوجد أثر معنوي للسياسات العامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن متغير (السياسات العامة) قد فسّر ما مقداره (59.6%) من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
10. يوجد أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. حيث أن التخطيط الاستراتيجي قد فسر ما مقداره (70.9%) من التباين في (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، كما أن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) قد فسر ما نسبته (59.8%) من التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (التخطيط الاستراتيجي) إلى (68.5%) وذلك عند إضافة متغير (السياسات العامة) إلى (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) في النموذج الثاني، في حين وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) إلى ما نسبته (70.5%) وذلك عند إضافة متغير (التحليل البيئي) إلى (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي، والسياسات العامة) في النموذج الثالث، وقد بلغت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) عند إضافة متغير (الأهداف الاستراتيجي) إلى ما قيمته (70.8%) في النموذج الرابع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2013) بوجود أثر لإدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومع دراسة ارتيمة

(2013) بوجود أثر للقيادة التحويلية في تطوير الموارد البشرية، ومع دراسة جابر (2011) بوجود أثر لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها مجتمعة ومنفردة على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية، ومع دراسة دايني (2010) بوجود أثر لمضامين ألإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية، ومع دراسة صبري (2010) بوجود أثر لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

11. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر الرؤيةعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (53.9%) لترتفع من (19.3%) إلى (73.2%).
12. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر التحليل البيئي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (30.2%) لترتفع من (46.8%) إلى (77.0%).
13. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر الرسالةعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (35.9%) لترتفع من (39.5%) إلى (75.4%).
14. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر الأهداف الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (24.4%) لترتفع من (52.5%) إلى (77.0%).
15. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (18.4%) لترتفع من (59.8%) إلى (78.2%).
16. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر السياسات العامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين بنسبة (19.2%) لترتفع من (59.6%) إلى (78.9%).
17. يوجد أثر معنوي للتمكين في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (10.9%) لترتفع من (70.9%) إلى (81.8%). وقد اتفقت هذه النتيجة مع الدراسة بوجود أثر لنظم المعلومات الإدارية في تحسين أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات الموارد البشرية.

18. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلثم وبدارنه (2012) بعدم وجود فروق في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للرتبة الأكاديمية، ومع دراسة العفيف (2005) بعدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع دراسة الكردي (2010) التي أظهرت وجود فروق في متوسط درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

19. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي بين المبحوثين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) لصالح المشاركين في أكثر من 5 دورات. وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات الموارد البشرية التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، خاصة وأن الموارد البشرية في أي منظمة هي التي يناط بها تنفيذ نواتج عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي كلما زادت المشاركة في دورات الموارد البشرية كلما كان هناك فهم واستجابة أفضل للتخطيط الاستراتيجي.

20. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي بين المبحوثين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) لصالح المشاركين في أكثر من 5 دورات. وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات أساليب التدريس التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، خاصة وأن صلب عمل وزارة التربية والتعليم والخطط التي تضعها هي في العملية التعليمية والتدريسية، وبالتالي كلما زادت المشاركة في دورات أساليب التدريس كلما كان هناك فهم واستجابة أفضل للتخطيط الاستراتيجي ومتطلباته للعملية التعليمية.

21. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي بين المبحوثين من فئة (رئيس قسم) و(مدير إدارة) لصالح مدير إدارة. وهذا قد يعود إلى أن مديري الإدارة أكثر

إلماما بمسائل التخطيط الاستراتيجي، كما ن تدرجهم الوظيفي لهذا المستوى أتاح لهم الاطلاع على قضايا تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما لم يتوفر لفئة رئيس قسم، وبالتالي فإن اطلاع رؤساء الأقسام وإلمامهم بالتخطيط الاستراتيجي جاء بالدرجة الأدنى، ويلاحظ أيضاً أن متوسط استجابات أفراد العينة لمتغير التخطيط الاستراتيجي يتدرج بالترتيب للأسفل بحسب تدرج المستوى الوظيفي من الأعلى للأسفل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكردي (2010) التي أظهرت وجود فروق في متوسط درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

22. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول التخطيط الاستراتيجي بين المبحوثين من فئة (5 – أقل من 10 سنوات) و(15 سنة فأكثر) لصالح فئة (15) سنة فأكثر. وهذا قد يعود إلى أنه كلما زادت الخبرة العملية للمستجيب كلما تحسن إدراكه وفهم هلامية التخطيط الاستراتيجي بمكوناته، ويؤكد ذلك أن فئتي الخبرة الأدنى (أقل من 5 سنوات) و(5 – أقل من 10 سنوات) متقاربتان ويشكلان أدنى قيمة متوسط بين جميع فئات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الظاهر (2011) بوجود فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة كلثم و بدارنة (2012) بعدم وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة.، ومع دراسة الكردي (2010) بعدم وجود فروق في درجة استجابة المبحوثين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة.

23. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الظاهر (2011) بعدم وجود فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير المنطقة التعليمية، ومع دراسة الكردي (2010) بعدم وجود فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

24. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى التعليمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المشرقي (2010) بعدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمؤهل التعليمي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع

دراسة صرايرة والغريب (2010) في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف الموارد البشرية تبعاً للمؤهل العلمي.

25. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات الموارد البشرية، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المبحوثين من فئة (عدم مشاركة) و(أكثر من 5 دورات) لصالح المشاركين في أكثر من 5 دورات. وهذا قد يعود إلى أنه كلما زاد عدد دورات الموارد البشرية التي يشارك بها المستجيب كلما تحسن الإدراك بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بمكوناتها، وبالتالي تتعزز قدراتهم وإمكانياتهم فيها، وهذه نتيجة منطقية، خاصة وأن متوسطات الفئات جاءت متدرجة بالترتيب بحسب زيادة المشاركة في دورات الموارد البشرية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المشرقي (2010) بعدم وجود فروق من وجهة نظر المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تبعا لعدد الدورات التدريبية.

26. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى عدد دورات أساليب التدريس.

27. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المستوى الوظيفي، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المبحوثين من فئة (رئيس قسم) و(مدير دارة) لصالح فئة مدير إدارة. هذا قد يعود إلى أن مديري الإدارة أكثر إلماما بممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث إن تدرجهم الوظيفي لهذا المستوى أتاح لهم الاطلاع على ممارسات الموارد البشرية وهو ما لم يتوفر بنفس المستوى لفئة رؤساء الأقسام، كما إن طبيعة العمل في مثل هذا المنصب الإداري (مدير إدارة) يستلزم قدراً جيداً من ممارسة أعمال الموارد البشرية، ويلاحظ أن ترتيب المتوسطات جاء بنفس تسلسل المرتبة الوظيفية من مدير إدارة ثم مدير مختص ثم رئيس قسم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صرايرة والغريب (2010) بوجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً للمستوى الإداري، ومع دراسة المشرقي (2010) بوجود فروق من وجهة نظر المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب المسمى الوظيفي.

28. لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى الخبرة العملية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صرايرة والغريب (2010) بوجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير الخبرة، ومع دراسة المشرقي (2010) بوجود فروق من وجهة نظر المبحوثين نحو إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب سنوات الخبرة.

29. توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تعزى إلى المحافظة، حيث يظهر اختلاف معنوي في اتجاهات الإجابة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المبحوثين من محافظتي (مأدبا) و(عجلون) لصالح محافظة عجلون. وهذا قد يعود إلى أن العاملين في مديرية تربية عجلون أكثر تأهيلاً وخبرة في ممارسة إدارة الموارد البشرية من العاملين في محافظة مأدبا، وأن هذا أيضاً قد يعود إلى أن العاملين في المحافظات الأصغر يمارسون إدارة الموارد البشرية بشكل أقل مما يقلل من مدى تقييمهم لممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن الزيادة في الأعمال والممارسات والخبرة تزيد من إدراك المستجيب لخصوصيات العمل، مما قد يؤثر على رأيه.

2.6. الاستنتاجات

1. قدمت نتائج الدراسة وصفاً لخصائص مجتمع الدراسة، من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد الدورات في إدارة الموارد البشرية، وعدد الدورات في أساليب التدريس، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية، والمحافظة، والإقليم. كما بينت نتائج الدراسة مستوى الفروق في عدد من تلك الخصائص بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية ولصالح أي فئة تعود تلك الفروق.
2. أظهرت النتائج توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية بنسبة تبلغ (53.6%) وهو ما يشير إلى امتلاك الوزارة لمستوى تخطيط استراتيجي متوسط. ولكن يوجد تفاوت في مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت (الرؤية) كأكثر المكونات توافراً من بين عناصر التخطيط الاستراتيجي، بينما جاءت (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) في المركز الأخير. وعلى الرغم من أن ترتيبها جاء على النحو التالي: (الرؤية، الرسالة، السياسات العامة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل البيئي، الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) إلا أن أثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يكن بنفس الترتيب.
3. بينت النتائج توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بنسبة تبلغ (53.6%)، وهذا يشير إلى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة بدرجة متوسطة. ولكن يوجد تفاوت في هذه الممارسات، حيث جاء (تحليل وتصميم الوظائف) بالمرتبة الأولى، بينما جاء (نظام المكافآت والتعويضات) في المركز الأخير، ومع ذلك فقد جاءت الأهمية النسبية لجميع الممارسات بدرجة متوسطة.
4. بينت النتائج وجود تفاوت في أثر مراحل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأن متغير (الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي) هو المكوّن الأكثر تأثيراً يليه (السياسات العامة) ثم (التحليل البيئي) وجاءت (الأهداف الإستراتيجية) في المركز الأخير من حيث أثرها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. فيما خرج متغيرا (الرؤية) و(الرسالة) من نموذج الانحدار ولم يكن لهما تأثير، وهذا يستوجب النظر في مدى توافر مراحل التخطيط الاستراتيجي مقارنة بأثر كل منها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

5. بينت النتائج وجد أثر للمتغير المعدّل (التمكين) في تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة تحسين بلغت (10.9%)، وهو ما يشير إلى أهمية التمكين ودوره الفعال في الوزارة.

6. في حين أنه لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، المحافظة) إلا أن هناك متغيرات أظهرت فروقاً معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى التخطيط الاستراتيجي وهي متغيرات (عدد دورات الموارد البشرية، عدد دورات أساليب التدريس، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، وهذه النتيجة منطقية لأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالجوانب العملية والممارسة الفعلية، وبالتالي فإنه يزداد مستواه وإدراكه من قبل المبحوثين بزيادة المعرفة في مجال عمل الوزارة سواء من خلال دورات الموارد البشرية ودورات أساليب التدريس أم من خلال التقدم الوظيفي وتراكم الخبرة العملية، بينما لا يرتبط بالمستوى التعليمي والمحافظة، حيث أنه يرتبط بالممارسة والانخراط في العمل، كما أن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة لا يرتبط بالمحافظات حيث أنه يتم بصورة مركزية وشمولية.

7. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق معنوية في استجابات المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، عدد دورات، الخبرة العملية، أساليب التدريس) بينما هناك متغيرات أظهرت فروقاً معنوية في استجابات المبحوثين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي متغيرات (عدد دورات الموارد البشرية، المستوى الوظيفي، المحافظة)، وهذه النتيجة منطقية أيضاً لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تزداد فعالية وقوة وإدراكاً من قبل المبحوثين بزيادة التطبيق والمعرفة في هذه الممارسات سواء من خلال دورات الموارد البشرية أو التقدم الوظيفي الذي يزيد من تطبيق هذه الممارسات، أم من خلال تراكم الخبرة العملية، كما أنه يوجد تفاوت في هذه الممارسات من محافظة لأخرى من حيث طبيعة هذه الممارسات أو كثافة ممارستها، بينما لا تظهر الفوارق في هذه الممارسات بحسب المستوى التعليمي أو بحسب عدد دورات أساليب التدريس كونها لا تزيد من المعرفة أو التطبيق الفعلي لممارسات إدارة البشرية.

3.6. التوصيات

في ضوء ما آلت إليه نتائج هذه الدراسة، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بموضوع الدراسة والدراسات المستقبلية.

أ- توصيات لوزارة التربية والتعليم:

1. العمل على زيادة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، لدى الإدارة العليا ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال عقد الدورات التدريبية المختلفة لهم، نظرا لدوره المهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للوزارة، وتوضيح الرؤية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال تفعيل جميع مكوناته، لتتجسد في أرض الواقع، بإشراك هؤلاء الأشخاص في مختلف أبعاده وعناصره، وإتاحة المجال لهم جميعاً بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. زيادة الاهتمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة، بما يتناسب مع الأثر الذي يحققه كل مكون في ممارسات إدارة الموارد البشرية عند أخذ أثرها مجتمعة، حيث كان الأثر الأعلى في ممارسات إدارة الموارد البشرية للاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي، ولم يكن للرؤية والرسالة أثر فيها، مع أن الرؤية كانت هي العنصر الأكثر إدراكاً أو توافراً من قبل المبحوثين تليها الرسالة، فالسياسات العامة، فالأهداف الإستراتيجية، ثم التحليل البيئي، وأخيراً الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي. وبالتالي يطلب من الوزارة العمل على زيادة مستوى إدراك الرؤية والرسالة، وذلك من خلال المزيد من عقد الدورات وورش العمل بشكل دوري.
3. تعزيز مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، كونها جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة، من خلال عقد دورات منتظمة في الموارد البشرية بشكل مستمر لأثرها الفعال في ذلك بحسب ما أظهرته نتائج الدراسة.
4. زيادة تمكين الموظفين، حيث جاء إدراكه من قبل المبحوثين بدرجة متوسطة، وذلك من خلال إتاحة المجال للعاملين لاتخاذ القرارات في الأمور التي لا تتطلب المركزية، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، والتعامل معهم بحسب النتائج المرغوبة قدر الإمكان.
5. إحداث تغيير في الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية، بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الوزارة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

6. إشراك إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنمية وتطبيق الخطة الإستراتيجية على مستوى الوزارة، وأن تشارك في التنبؤ بالظروف والمتغيرات التي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية بفاعلية.
7. أن تكون لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة لما تسعي إلى تحقيقه مستقبلاً، مع أهمية الالتزام والمسؤولية والمشاركة من قبل العاملين في صياغة الخطة الإستراتيجية للوزارة؛ حتى تكون عملية التخطيط أكثر واقعية وموضوعية.
8. الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للوزارة وخطة الموارد البشرية مما يرفع من كفاءة الوزارة ككل.
9. زيادة تفعيل الجانب التكنولوجي، والربط الإلكتروني الكامل لمركز الوزارة وجميع المديريات التابعة لها؛ لما في ذلك من دور مهم في تسهيل وتفعيل إجراءات العمل واختصار الوقت والجهد.
10. أن تتناسب الاستراتيجيات الموضوعة للتنفيذ مع طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارة بمركزها والمديريات التابعة لها.
11. وضع إستراتيجية شاملة للتدريب؛ لدوره الواضح في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية على حد سواء، مع ضرورة إجراء عمليات تقييم للتحقق من مدى الاستفادة من عمليات التدريب التي يتم تنفيذها، من خلال تبني ممارسات فعالة، تُعنى بقياس العائد من الاستثمار في التدريب، وبالتالي تحسين مردود الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والفعالية، القادرة على وضع الخطط وتحقيق الأهداف العامة للوزارة.
12. توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي ومصادر ووسائل الحصول عليها، وكذلك الإجراءات التنفيذية للحصول عليها.
13. التعامل مع عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية كجزء من عملية تحليل احتياج الوزارة من الموارد البشرية من معرفة ومهارات واتجاهات والربط بينها وبين أهداف الوزارة بصورة عملية.
14. إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات والتنبؤ بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل الوزارة، والتخطيط المناسب لها.
15. قيام الوزارة بإجراء دراسة دورية للوظائف وتوصيفها وترتيبها وتقويمها، من خلال تكوين فرق عمل متخصصة، تقوم بتحديد واجبات كل وظيفة. والظروف الداخلية والخارجية التي تؤدى فيها، وتشخيص المؤهلات المطلوبة وتوفير من يشغلها، ثم وضع

بطاقات الوصف لتشمل جميع وظائف الوزارة مع العمل على تحديثها وتطويرها باستمرار.

16. توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة، بحيث تُبنى عليها التصورات المستقبلية وتوضع على ضوئها تفاصيل الخطة ومحتوياتها؛مما يسهم في بناء قاعدة معلومات متكاملة يتم من خلالها جمع البيانات وحفظها وتغذيتها واسترجاعها، كما يمكّن ذلك من الحصول على الإحصاءات اللازمة وتوظيفها في اتخاذ القرارات وإعداد التقارير وإجراء الدراسات والبحوث، وكذلك تيسير معاملات العاملين منذ بداية تعيينهم حتى خروجهم من الخدمة مما ينعكس بالإيجاب على عملية التخطيط.

ب. دراسات مقترحة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة وما تم تقديمه من توصيات، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

1. إجراء دراسة مقارنة بين وزارة التربية والتعليم الأردنية وبين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول التخطيط الاستراتيجي وأثره في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدور المعدل للتمكين.
2. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الحكومية الأردنية.

جـ. التوصيات المستقاة من الإطار النظري للدراسة:

1. الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في تطوير وتحسين الأداء للموارد البشرية. ودمج تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
2. تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف، وقبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها. وتأكيد النظرة المستقبلية وأعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل.
3. اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات والنظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهدف، وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من اسر المركزية التقليدية. واعتبار تكلفة نفقات التدريب والتنمية، ونفقات

تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيراديه بدون مردود.

4. التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار "تايلور وفورد"، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.

5. نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولا عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.

المراجــع

المراجع العربية:

ارتيمة، خالد (2013). ***القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى***. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

أبو النصر، مدحت محمد (2014). ***مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز***. جمهورية مصر العربية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو امونة، يوسف محمد يوسف (2009). ***واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا، E- HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية***، قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية/غزة.

بابكر، فيصل عبدالله (1421 هـ، 2001م). ***سلسلة المختصر في الإدارة، التخطيط الاستراتيجي***. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بلوط، محمد(2001). ***التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة***. لبنان، بيروت: دار العلوم العربية للطباعة والنشر.

البيشي، محمد بن ناصر (2014). ***التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات)***. المملكة العربية السعودية: الشركة السعودية للنشر والتوزيع.

جابر، سهى (2011). ***أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة حالة***. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جواد، ناجي جواد (2010). ***المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية***. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ احمد (2010). ***إدارة الموارد البشرية***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ احمد (2014). ***إدارة الموارد البشرية***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حبتور، عبدالعزيز صالح (2004). ***الإدارة الإستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير***. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسن، امجد محمد (2014). ***الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور المعدل لإدارة المعرفة***. (دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

خشمان، أيسر محمد علي (2014). ***اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين***. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

دايني، رشاد (2010). ***أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (حالة دراسية)***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (2008). ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديتمر، روبرت اي، ومكفارلاند، ستيفاني (2008). ***151 فكرة سريعة للتفويض وصنع القرار***. (ترجمة: مكتبة جرير)، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة جرير.

ديسلر، جاري، وجودة، عبد المحسن عبد المحسن (2014). ***ادارة الموارد البشرية***. (ترجمة: محمد سيد احمد عبد المعتال). المملكة العربية السعودية ، الرياض: دار المريخ للنشر.

ذنيبات، محمد (2014 7 نيسان). ***جريدة الدستور الأردنية*** عدد16787.

زبن، نور (2013). .***أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل. دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.

زعتري، عبدالعزيز (2013). ***ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

سامي، عمري (2007). ***فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة لشركة مناجم الفوسفات***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمود بوقياف، المسيلة، المغرب.

سعيدي، أحمد (2011). ***التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات تقنية المعلومات بسلطنة عمان)***. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية للدراسات العليا، بريطانيا.

سيملانسكي، جوناثان (2012). ***إدارة الموارد البشرية***. (ترجمة: هند رشدي)، جمهورية مصر العربية، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع.

الشامسي، سالم (2010). ***قياس فعآلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.*** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية ،الجمهورية العربية السورية.

الشوابكه، خالد (2013). ***إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية***. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

صبري، داليا خالد (2010). ***العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن.

صرايره، أكثم عبد المجيد، والغريب، رويده خلف (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، 498–522، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2003). ***إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية***. الأردن، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2006). ***هندرة الموارد البشرية***. جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2007). ***القيادة الإدارية الإبداعية.*** دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر.

الصيرفي، محمد (2009) ***التدريب الإداري : تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية***، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الظاهر، صبحي (2011). ***درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، إربد، الأردن.

عباس، سهيلة حسن (2006). ***إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، سمير محمد (2010). ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دراسة في المفاهيم والمجالات***. جمهورية مصر العربية، القاهرة.

العزاوي ، نجم عبدلله، و جواد، عباس جواد (2013). ***الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية***. الاردن، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

عساف، عبد المعطي محمد (2005). ***نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم.*** الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عليوة، سيد (بدون). ***دورة اعداد الخطط الاستراتيجية***. جمهورية مصر العربية، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد للنشر.

العنزي، مشعل سليمان العدواني (2009م، 1429هـ).***التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية لإدارة صندوق تنمية الموارد البشرية***. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

فوطه، سحر محمد، والقطب، محيي الدين (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. ***المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الإنسانية***، 15(1)، 163-178، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، عمان.

القاضي، زياد مفضي (2012). ***علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن.*** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2010). ***الوجيز في إدارة الموارد البشرية***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد (2009). ***التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي.*** الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكردي، رنا داود (2010). ***درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كلثم، حمد، وبدارنه، حازم (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ***المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي***، 5(10)، 181 – 200، عمان، الأردن.

ماهر، احمد ماهر (2013). ***التخطيط الاستراتيجي.*** جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية ـ الإسكندرية.

مايكل.ج. دوريس، وجون.م. كيلي، وجيمس.ف. ترينر (2006). ***التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي.*** (ترجمة: سمة عبد ربة) المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان.

محمد، أماني موسى (2007). ***التحليل الإحصائي للبيانات***. جمهورية مصر العربية، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية – جامعة القاهرة.

محيسن، معن، وكيلاني، أنمار (2010). مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن. ***المجلة الأردنية في العلوم التربوية***، 6(1)، 1-26، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المرسي، جمال الدين محمد (2003). ***الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين***. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مشرقي، مجاهد (2010). ***إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية***. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

المطرفي، منيف علي (2009). زيارة موقع الكتروني www.manhal.net

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (1999م). ***الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين***. القاهرة : مجموعة النيل العربية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). ***دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة***. جمهورية مصر العربية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المغربي، عبدالحميد، وحواس، هشام (2011). ***إدارة الموارد البشرية***. جمهورية مصر العربية، المنصورة: منشورات جامعة المنصورة.

النجار، فايز جمعه (2001). ***التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد***. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2013). ***أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي***. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النداوي، عبد العزيز بدر(2009). ***عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)***. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

نظام الخدمة المدنية رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته.

هاينز، ستيفن (2007). ***التخطيط الاستراتيجي الناجح***. (ترجمة: خالد العامري). جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفاروق للنشر.

الهيتي، خالد عبدالرحيم (2010). ***إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي***. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هيجان، عبد الرحمن بن احمد (2013). ***التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية (نموذج عملي للاستشاريين والقادة الإداريين)***. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

وزارة التربية والتعليم– مديرية التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن.

وزارة العمل، ***مصطلحات مختارة***. زيارة موقع الكتروني بتاريخ 2014/9/3.

(http://www.mol.gov.jo/Portals/0/Studies/Arabic%20Glossary.pdf)

الوكيل، منال (2012). ***دليلك إلى: إدارة الموارد البشرية***. جمهورية مصر العربية، القاهرة: المؤلف.

اليعقوبي، علي بن راشد (2011). ***واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان***. رسالة ماجستير غير منشوره، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.

المراجع الأجنبية:

Bryson, John M. (n.d.). ***Strategic planning for public and nonprofit organizations*** (4th ed.). Jossey-Bass, Awiley Imprint {DX Reader version, Retrieved from www.josseybass.com

Compass, Teodoro M., (2004), ***Puerto Rican human resource professionals' perceptions of the concept, practice, and future of human resource development (hrd) in puerts rico***, *Washington D.C.: George washingtan university.*

De-Nisi, Angelo S., & Griffen, Rickey W. (2005). ***Human resource management*** (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Digman, Lester A. (1990). ***Strategic management, Concepts, decisions, cases*** (2nd ed.). Boston: Irwin Inc.

Duncan, W. Jack, Ginter, Peter M., & Swayne, Linda M. (n.d.). ***Strategic Management of Health care organizations*** (2nd ed.). Blackwell Business.

Hunger, J. David, & Wheelen، Thomas L. (2000). ***Strategic management and business policy*** (7th ed). Prentice Hall-Inc.

Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2007). ***Strategic management*** (6thed.). Wesley

Hunger, J. David, & Wheelen، Thomas L. (2012). ***Strategic management and business policy*** (13th ed.). Prentice Hall-Inc.

Jude, Kaye (2005). ***Strategic planning for nonprofit organization: practical guide and workbook*** (2nd ed.). NJ, USA

Kan, Muhammad (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance: A Empirical study of oil and gas industry in Pakistan. ***European Journal of Economics, Finance and Administration Sciences*** 2(1), 220–229. Foundation University, Islamabad, Pakistan

Katou, A. A., & Budhwar, D. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance evidence from the Greek manufacturing sector. ***European Management Journal***, 28, 25 – 39.

Khera, K. (2010). Human resource management and their impact on employee productivity: An perpetual analysis of private and public bank in India. ***International Journal of Manpower***, 20 (8), 51 – 58.

Kotler, Philip (2008). ***Marketing management: analysis, planning implementation and control*** (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: *Prentice Hall، Inc.*

Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo (2010). ***Organizational Behavior*** (9th ed.). New York, NK: Mc Graw Hill, 445-446.

McGilvery, Daniel (2001). Business planning. ***Small Business Journal***, Monday (1).

Mondy, Robert Wayne&Noe, Robert M. (2004). ***Human resource management*** (9th ed.). Prentice Hall.

Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2001). ***Introduction to linear regression analysis*** (3rd ed.). New York, N Y: John Wiley & Sons.

Mtour, Ala'a (2010). ***Developing measurement mathematical model in management change and strategic planning using BSC perspectives: Case Study***. Middle East University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Noe, R. (2006). ***Employee training & development*** (3rd ed.). Irwin, New York, NY: McGraw-Hill.

Sani, Abdulkader D. (2012). Human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. ***Business Intelligence Journal***, 5(1), 8-20.

Saundres, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adraim (2007). ***Research methods for business students*** (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). ***Research methods for business: A skill building approach*** (5th ed.). New York, NY: John Wiely & Sons Inc.

Tan, Cheng Ling, & Nasurdin, Aizzat Mohd (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. ***Electronic Journal of Knowledge Management***, 9(2), 159. available at: www.ejkm.com

Tiwari, Pankaj, & Saxena, Karunesh (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. ***Pakistan Business Review***, January, 669-705.

الملاحق

ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق 2: قائمة المحكين لأداة الدراسة.

ملحق 3: مديريات التربية في وزارة التربية والتعليم ومركز الوزارة.

ملحق 4: مراكز العمل والوظائف في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ملحق 5: كتاب الجامعة لتسهيل مهمة الطالب.

ملحق 6: كتاب الوزارة وكتب مديري التربية والتعليم في الألوية المختلفة لإجراء الدراسة.

ملحق (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة

تحية واحترام وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:" التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية الدور المعدّل للتمكين/ دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة والمستوى الذي ستظهر به، شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم...

إشراف الأستاذ المشارك
د. فايز جمعه النجار

الباحث
مفلح عودة الزيدانيين

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على المربع الذي يمثل الواقع الفعلي لديكم.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30- أقل من 40 سنة
☐ 40- أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد الدورات التي شاركت فيها في إدارة الموارد البشرية:
☐ عدم مشاركة ☐ 1- 2 دورة
☐ 3- 5 دورة ☐ أكثر من 5 دورات

5- عدد الدورات التي شاركت فيها في أساليب التدريس التربوية:
☐ عدم مشاركة ☐ 1- 2 دورة
☐ 3- 5 دورة ☐ أكثر من 5 دورات

6- المستوى الوظيفي:
☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مشرف
☐ مدير مختص ☐ مدير إدارة

7- عدد سنوات الخبرة العملية:
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات
☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: ضع إشارة (×) على الإجابة المناسبة من وجهة نظرك حسب الواقع الفعلي في موقع عملك

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الرؤية						
1	لدى الوزارة الرؤية الواضحة المستمدة من رؤية الحكومة.					
2	تقوم الوزارة بنشر الرؤية المكتوبة للمديريات الفرعية وتراعي أن يتم تثبيتها في مكان بارز.					
3	تقوم الوزارة بنشر الرؤية المكتوبة للمدارس وتراعي أن يتم تثبيتها في مكان بارز.					
4	تعكس الرؤية التى تتبناها الوزارة الاتجاه نحو العمل على بناء المجتمع الإلكتروني.					
5	تتبنى الوزارة الرؤية المستندة على الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل (بناء اقتصاد المعرفة).					
التحليل البيئي						
6	تراعي الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة تحقيق التكيف مع عوامل البيئة الداخلية.					
7	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية) لتحديد الفرص والمعوقات.					
8	تعمل الوزارة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوه لأخذها بعين الاعتبار.					
9	تراعي الوزارة الاحتياجات المستقبلية من العاملين من ذوي الكفاءة عند إعداد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.					
10	تراعي الوزارة الاحتياجات المستقبلية من التجهيزات المختلفة (الأبنية والمعدات، الآليات، مساعدات التدريس......) عند إعداد خططها المستقبلية.					
11	تراعي الوزارة المتغيرات التكنولوجية اللازمة عند إعداد خططها المستقبلية.					
الرسالة						
12	توجه رسالة الوزارة الواضحة جهود العاملين نحو تحقيق الرؤية.					
13	يساعد وضوح الرسالة مدير إدارة الموارد البشرية في الوزارة إلى توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتها.					
14	تساعد الرسالة الواضحة التي تتسم بالدقة في الوزارة على تحقيق الرؤية المعتمدة للوزارة.					
15	يشارك الموظفون في إعداد ورسم رسالة الوزارة.					
16	يوجد رسالة واضحة ومكتوبة في مكان بارز في مديريات التربية والتعليم الأردنية					

#	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
		درجة الموافقة				
17	تتوافق الرسالة المعتمدة في الوزارة مع الرسالة العامة للحكومة					
الأهداف الإستراتيجية						
18	يمتلك مديرو إدارة الموارد البشرية في الوزارة أهداف واضحة ومحددة ومكتوبة تسعى لتحقيقها وحسب الإمكانيات المتوافرة.					
19	تتسم ألأهداف والخطط في الوزارة بالمرونة.					
20	يعمل فريق إعداد إستراتيجية الموارد البشرية على وضع أهداف للوزارة قابلة للتطبيق.					
21	يراعى فريق إعداد إستراتيجية الموارد البشرية أن تكون الأهداف في الوزارة واقعية ولها إطار زمني محدد.					
22	تحوي الخطط على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الوزارة.					
23	يشارك المجتمع المحلي بمؤسساته المتنوعة في صياغة الأهداف ألاستراتيجيه.					
الاستراتيجيات والخيار الاستراتيجي						
24	تقوم الوزارة بمشاركة المديرين ورؤساء الأقسام في وضع خطط الموارد البشرية للمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.					
25	تقوم الوزارة بتحديد الخيار الاستراتيجي بما يتلاءم مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية.					
26	لدى الموظف تصور واضح عن عملية التخطيط الاستراتيجي التي يتم تنفيذها في إدارة الموارد البشرية للوزارة.					
27	يضم فريق تحديد الاحتياجات الإستراتيجية بعض أصحاب المصالح (معلمين، ممثلين من النقابة، ممثلين من المجتمع المحلي).					
28	تراجع الخطة الإستراتيجية بشكل دوري لإجراء أية تعديلات تفرضها الظروف البيئية (داخلية وخارجية).					
السياسات العامة						
29	تمتلك الوزارة سياسات معلنة ومكتوبة لتكون مرشدا للعاملين فيها.					
30	تمتاز السياسات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في الوزارة بالوضوح (لتساعد العاملين على تحقيق الأهداف).					
31	سياسات التوظيف المتبعة في الوزارة مرتبطة بالأهداف والغايات.					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
32	تخصص الوزارة ميزانيات مناسبة لكافة أنشطة الوزارة بما يحقق سياساتها.					
33	تقوم الوزارة بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.					
34	يتم إعلام كافة العاملين في الوزارة ومديريات التربية بالخطة الإستراتيجية بعد إقرارها.					
تحليل وتصميم الوظائف						
35	يوضح الوصف الوظيفي مسؤوليات وواجبات كل وظيفة بشكل مستقل.					
36	يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف المختلفة في الوزارة بشكل واضح ومحدد.					
37	يتم اعتماد أساليب علمية دقيقة لوصف الوظائف المختلفة في الوزارة ومديرياتها.					
38	يعتمد القائمون بعملية التحليل والتصميم للعمل على اطلاعهم على الخطة الإستراتيجية للوزارة.					
39	تعطي الوزارة الفرصة للموظفين للمشاركة بتحليل العمل المتعلق بوظائفهم.					
40	تتسم إجراءات الوصول إلى المناصب القيادية في الوزارة بالشفافية والعدالة.					
الاستقطاب						
41	تعمل الوزارة على التنسيق مع الجامعات والمؤسسات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتميزين للعمل لديها.					
42	يتم الاستفادة من ايجابيات عمليات الاستقطاب الداخلي وذلك عن طريق تهيئة الموظفين للترقية إلى مناصب اعلي.					
43	توفر الوزارة سلما مناسبا للرواتب من أجل استقطاب موارد بشرية كفؤة.					
44	تسعى الوزارة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية للعمل لديها.					
45	يتمتع القائمون على عملية استقطاب الموارد البشرية في الوزارة بالمواصفات المطلوبة والكفاءة.					
46	يشارك المديرون ورؤساء الأقسام مدير الموارد البشرية في إجراء عملية الاستقطاب.					
الاختيار والتعيين						
47	يتم انتقاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف اعتماداً على المطابقة بين كفاءة المرشح ومواصفات الوظيفة في الوزارة.					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
48	يخضع المتقدمون والمرشحون من ديوان الخدمة المدنية للاختبار التنافسي في الوزارة لاختيار الأفضل.					
49	يتم وضع خطة للاختيار والتعيين تتسم بالمرونة وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات التي تنسجم مع إستراتيجية الوزارة.					
50	تقوم الوزارة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطي والعليا.					
51	يتم تحديد المصدر المناسب (داخلي، خارجي) لملئ الشواغر الوظيفية.					
52	تقوم الوزارة بالإعداد المسبق للتعين معتمدين على الاعتبارات والتطورات المستقبلية المحتملة.					
التدريب والتطوير						
53	توضع الخطة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارة موضوعه بناء على الاحتياجات الفعلية.					
54	تتوافق أهداف الخطة التدريبية للموارد البشرية في الوزارة مع المعايير التربوية الدولية.					
55	تمتلك الوزارة البرمجيات اللازمة للدورات التدريبية المختلفة الضرورية لتطوير الموظفين.					
56	تعمل الوزارة على قياس الأثر التدريبي للمتدربين من خلال متابعة تطبيقهم لما تدربوا عليه.					
57	تمنح الوزارة الفرصة لعامليها لتطبيق ما تلقوه من تدريب خلال تنفيذ وظائفهم.					
58	يوجد معاهد لتدريب المعلمين فور قبولهم للعمل كمعلمين ليتم تدريبهم على الحاسوب ومهارات الاتصال وفن القيادة.					
نظام المكافآت والتعويضات						
59	تتبع الوزارة العديد من الأساليب لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة والمساواة.					
60	تعتمد الوزارة على عمل اختبارات متنوعة كأحد معايير الترقية للعاملين فيها.					
61	نظام التعويضات في الوزارة يوفر للموظف الحد الأدنى المطلوب لتغطية احتياجاته (مادية، معنوية..).					
62	تعتبر الكفاءة إحدى معايير الترقية للمعلمين والمشرفين ومديري التربية.					
63	تتناسب الرواتب المقدمة من الوزارة للعاملين مع مستويات المعيشة.					
64	يتلقى الموظف في نهاية الخدمة التي يؤديها في الوزارة تعويضا عادلا (يتناسب مع مدة الخدمة).					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
تقييم الأداء						
65	يتمتع العاملون في الوزارة بنظام يشمل الإعارة والإجازات يحقق العدالة والمساواة بين الموظفين.					
66	تسمح الوزارة للعاملين فيها بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاص بهم بغرض تطوير أدائهم.					
67	يتم الاعتماد على التغذية الراجعة في الوزارة لتطوير الخطط المستقبلية.					
68	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء بشكل دوري في الوزارة من أجل تطوير أداء العاملين.					
69	يرتبط نظام تقييم الأداء والتعويضات والمنافع الخاصة التي يتمتع بها الموظف بناء على قدرته في تطوير مهاراته.					
70	يناقش المدير الموظفين في نقاط تقيم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها.					
علاقات العمل						
71	تهتم الوزارة بجودة معايير العمل.					
72	توفر الوزارة معايير الصحة والسلامة في الغرف الصفية والمختبرات في المدارس المختلفة التابعة لها.					
73	يتوفر لدى الوزارة خطط للتعامل مع الحالات الطارئة التي يتعرض لها موظفوها أثناء العمل.					
74	يتوفر لدى الوزارة خطط محددة للتعامل مع الحالات الطارئة التي يتعرض لها الطلاب والطالبات أثناء الدوام المدرسي.					
75	توفر الوزارة تأمين صحي مناسب لعامليها.					
76	لا يوجد اختلاف كبير في معايير الصحة والسلامة بين مركز الوزارة وفروعها.					
التمكين						
77	تمنح الوزارة موظفيها مساحة من الحرية والاستقلالية من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف.					
78	تمنح الوزارة موظفيها مساحة من الحرية والاستقلالية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.					
79	يتشارك المدير في الوزارة مع تابعيه في طرح الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالقرارات الداخلية.					
80	يتشارك الموظفون في الوزارة بمختلف مستوياتهم الوظيفية في عملية تبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بإجراءات العمل.					

#	الفقرة	درجة الموافقة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
81	يتمتع المديرون ورؤساء الأقسام بالمرونة في نقل بنود الموازنة لخدمة العمل الإداري والتربوي.					
82	تضع الوزارة المعلومات المختلفة تحت تصرف متخذ القرار للوصول إلى القرار السليم وحسب المستوى الوظيفي.					
83	توفر الوزارة متطلبات التمكين في الهيكل الإداري للمديرين ورؤساء الأقسام للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
84	توفر الوزارة الدعم لمتخذ القرار وبشكل يمكنه من الاستمرار في أداء عمله واتخاذ القرارات المناسبة دون أي تردد.					

الملحق (2)

الملحق (2/أ)

قائمة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبانة"

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	الجامعة
01	أ.د. اكثم عبد المجيد الصرايرة	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
02	أ.د. موسى سلامة اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
03	أ.د. سامي محسن الختاتنة	أستاذ	جامعة مؤتة
04	أ.د. ماجد محمد الخطايبة	أستاذ	جامعة مؤتة
05	أ.د. ماجد محمود الصعوب	أستاذ	جامعة مؤتة
06	أ.د. محمد جميل القرالة	أستاذ	جامعة مؤتة
07	أ.د. حسن علي الزعبي	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
08	أ.د. محفوظ أحمد جوده	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
09	أ.د. زكريا مطلق الدوري	أستاذ	جامعة الإسراء
10	د. ماجد راضي الزعبي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
11	د. حمدان رشيد الجمال	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
12	د. عبدالغفور عبدالكريم الزواهرة	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
13	د. عايد احمد الخوالدة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
14	د. حسن علي احمد بني دومي	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
15	د. هاني جزاع ارتيمة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
16	د. محمد سليم الشورة	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
17	د. مرزوق عايد القعيد	أستاذ مشارك	العلوم الإسلامية العالمية
18	د. باسم الهنيدي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
19	د. فريد محمد القواسمة	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
20	د. نازم محمود ملكاوي	أستاذ مشارك	جامعة جدارا

الملحق (2/ب)

قائمة المحكمين لأداة الدراسة "الاستبانة"

من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية / مركز الوزارة

الرقم	أسم المحكم	المسمى الوظيفي
1	د. عمر علي الخصاونه	مدير مديرية السياسات والتخطيط
2	د. سامي عيسى السلايطه	مدير إدارة الموارد البشرية
3	د. محمد علي القبيلات	رئيس قسم البحث التربوي
4	د. يوسف سلمان أبو الشعر	رئيس قسم التطوير التربوي
5	د. سامي سليمان المحاسيس	رئيس قسم التأهيل
6	د. نايل عيد عواد حجازين	قسم البحث التربوي
7	د. فاروق محمد بني حمد	قسم البحث التربوي

الملحق (3)
مديريات التربية في وزارة التربية والتعليم ومركز الوزارة

مركز العمل	الوظيفة	العدد
لواء الجامعة / العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
لواء الجيزة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15
لواء القويسمية / العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
لواء الموقر	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	14
لواء سحاب / العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
لواء قصبة عمان / العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	18
لواء وادي السير / العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	رئيس قسم	20
لواء ناعور / م.العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	14
لواء ماركا / م.العاصمة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	21
قصبة مأدبا	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	18

لواء ذيبان	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
منطقة السلط	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15
لواء دير علا	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
لواء عين الباشا	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
لواء الشونة الجنوبية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
منطقة الزرقاء الأولى	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15
منطقة الزرقاء الثانية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15
لواء الرصيفة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
لواء قصبة إربد / م. إربد	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لواء الكورة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17

لواء الرمثا	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
لواء بني عبيد / إربد	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لواء المزار الشمالي/ إربد	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	14
لواء بني كنانة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لوائي الطيبة والوسطية / إربد	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	رئيس قسم	15
لواء الأغوار الشمالية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
محافظة عجلون	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	18
محافظة جرش	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لواء قصبة المفرق	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	18
منطقة البادية الشمالية والشرقية	مدير تربية وتعليم	1
	رئيس قسم	18
لواء البادية الشمالية الغربية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15

منطقة الكرك	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
لواء المزاء الجنوبي	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
منطقة القصر	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	15
لواء الأغوار الجنوبية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16
منطقة الطفيلة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	19
لواء بصيرا	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
منطقة معان	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لواء البتراء	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	17
لواء الشوبك	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	13
منطقة البادية الجنوبية	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	18

محافظة العقبة	مدير تربية وتعليم	1
	مدير شؤون إدارية ومالية	1
	مدير شؤون تعليمية وفنية	1
	رئيس قسم	16

المصدر: وزارة التربية والتعليم – مديرية التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن.

الملحق (4)

مراكز العمل والوظائف في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية

مركز العمل	الوظيفة	العدد
إدارة الأبنية والمشاريع الدولية	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	7
إدارة التخطيط والبحث التربوي	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	11
إدارة التربية الخاصة	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	4
إدارة التعليم	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	9
إدارة التعليم الخاص	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	3
	رئيس قسم	13
إدارة الموارد البشرية	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	11
إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	14
إدارة الامتحانات والاختبارات	مدير إدارة	1
	رئيس قسم	6
إدارة التعليم المهني والإنتاج	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	12
إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	46
إدارة الشؤون القانونية	مدير إدارة	1

	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	4
إدارة الشؤون المالية	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	3
	رئيس قسم	7
إدارة العلاقات الثقافية والدولية	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	7
إدارة اللوازم والتزويد	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	16
إدارة المناهج والكتب المدرسية	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	16
الإعلام التربوي والاتصال المجتمعي	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	8
أمانة سر الجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	2
	رئيس قسم	6
أمانة سر مجلس التربية والتعليم	مدير إدارة	1
	رئيس قسم	3
مركز التدريب التربوي	مدير إدارة	1
	مدير مديرية	1
	رئيس قسم	7

المصدر: وزارة التربية والتعليم – مديرية التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن.

الملحق (5)

كتاب الجامعة لتسهيل مهمة الطالب

The World Islamic Science's & Education University (wise)
University Presidency

جامعة العلوم الإسلامية العالمية
رئاسة الجامعة

www.wise.edu.jo

Ref. :
Date :

الرقم: ١٣٩٢/٤/١١١٩
التاريخ: ٢٥ جمادى الأولى ١٤٣٥هـ
الموافق: ٢٦/٣/٢٠١٤م

معالي وزير التربية والتعليم المكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتهديكم جامعة العلوم الإسلامية العالمية أطيب التحيات وأصدق التمنيات، ونرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة طالب الدكتوراه **مفلح عودة الزيدانيين** – تخصص إدارة الأعمال، في الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال أطروحته بعنوان "**التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية**".

شاكرين لكم حسن التعاون.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. صلاح جرّار

نسخة إلى:
- كلية المال والأعمال
- الصادر العام
-

الطالبة/ب.ش.

هاتف: ٥٦٠٠٢٣٠ ٦ ٩٦٢+ - فاكس: ٥٠٦٤٠١٥ ٦ ٩٦٢+ ، ص.ب ١١٠١ ، الرمز البريدي ١١٩٤٧ عمان - الأردن، بريد الكتروني: office.president@wise.edu.jo
Tel.:+962 6 5600230 - Fax: +962 6 5064015 - P.O.Box 1101 Postal Code: 11947 Amman - Jordan, email: dewan.president@wise.edu.jo

ملاحظة: تحتوي هذه الورقة على آيات قرآنية مرينة

الملحق (6)

كتاب وزارة التربية والتعليم وكتب مديري التربية والتعليم في الألوية المختلفة لإجراء الدراسة

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠/ ١٦٠٥٣
التاريخ ٢٥ جمادي الأول ١٤٣٥
الموافق ٢٠١٤/٠٣/٢٦

السيد مدير إدارة.................................

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة/ للواء/ لمنطقة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم أن الطالب مفلح عوده الزيدانيين يقوم بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

عمر علي الخصاونة
مدير السياسات والتخطيط الإستراتيجي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ٣/ ١٠
المرفقات: ٩ صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

بسم الله بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم : و /١٣/٧ ٢٥٦٢

التاريخ : ٢٩/ جمادى الاولى/ ١٤٣٥

الموافق: ٣٠/ آذار/ ٢٠١٤

مدراء ومديرات المدارس

رؤساء الأقسام

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

إشـــــارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقــم ٣/١٠/ ١٦٠٥٣ تاريـــخ ٢٠١٤/٣/٢٦.

يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينه من المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له، على ان تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية

الدكتور محمد مجاهد

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة /كاتب الإشراف

نسخة /الديوان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الموقر

الرقـــم: م و ٧

التاريــخ: ٢٩/ ٥/ 1435هـ

الموافق : ٣٠/ ٣/ 2014م

السادة مديرو ومديرات المدارس

رؤساء الأقسام المحترمين

الموضـــوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها (التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم) ويحتاج ذالك لتطبيق استبانه على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام . راجيا تسهيل مهمته وتقديم المساعدة لهم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الادارية والمالية

الدكتور خالد الطحاميد

نسخة: مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة: رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي.

نسخة: عضو قسم الإشراف.

تلفون: (06-4051807) (06-4051822) | فاكس: (06-4051825)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء سحاب

الرقم :ل س/ ٨ / ١ / ١٨٧٨
التاريخ ....٢٩ / ٥ / ١٤٣٥ هـ
الموافق ....٣٠ / ٣ / ٢٠١٤ م

رؤساء الأقسام

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ؛

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٦٠٥٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م.

يقوم الطالب "مفلح عوده الزيدانيين " بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي وأثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم " استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعه العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك تطبيق استبانه على عينه من المديرين ورؤساء الأقسام.

يرجى تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مـدير التربيـة والتعليـم بالوكالة

د.أحمد محمد ...
مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر.ق. التعليم العام وشؤون الطلبة
نسخة/ ر.ق. الرقابة و التفتيش و توكيد الجودة
نسخة/ م. التعليم النظامي
نسخة/ الملف العام

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة

٢١٩٤

الرقم ل.ق / ....

التاريخ ....

الموافق ....

رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشـــارة إلـــى كتـــاب معـــالي وزيـــر التربيـــة والتعلـــيم رقـــم ١٦٠٥٣/١٠/٣ الموافـــق ٢٠١٤/٣/٢٦ م

يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسـة عنوانهـا " التخطـيط الاسـتراتيجي وأثـره علـى ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسـة تطبيقيـة علـى وزارة التربيـة والتعلـيم "، وذلـك اسـتكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الـدكتوراه / تخصـص الإدارة العامـة فـي جامعـة العلـوم الإسـلامية العالمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام .

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

/ مدير التربية والتعليم

- نسخه/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
- نسخة / ر.ق . التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة / الملف العام

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

الرقم: م ١٣/٧/ ٢٠١٠

التاريخ: ١٤٣٠/ ٩/ ١٢ هـ

الموافق: ٢٠١٠/٣/٢٢ م

السادة رؤساء الأقسام والمشرفون التربويون

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو تسهيل مهمة الطالب مفلح عودة الزيدانيين يقوم بإجراء دراسة عنوانها التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، تخصص الإدارة العامة/ جامعة العلـــوم الإسلامية العالمية و يستدعي ذلك تطبيق الاستبانه على عينه من المديرين ورؤساء الأقسام

أملا منكم المساعدة ، وتقديم كل العون للطالب المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائــــق الاحترام،

مدير التربية والتعليم

الدكتور

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/ السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي

نسخة/ السيد كاتب الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم / منطقة السلط

الرقم ط/ ١٣/ ٢٦٦٧ م
التاريخ ٢٦/ ٥/ ١٤٣٥هـ
الموافق: ٢٧/ ٣/ ٢٠١٤م

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،،

إشارة إلى كتاب معالي الوزير رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م.

يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها "التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم" استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ويحتاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام.

راجياً تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لهم.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

فايز فلاح جويعد

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ للسيد ر.ق.الإشراف والإسناد التربوي

محمد خريسات ٢٠١٤/٣/٢٧

هاتف : (٤- ٥٥٥٦٨١) فاكس (٥٥٢٩٤١) ص.ب (٢٤)

* وزارة التربية والتعليم *

مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى

الرقـــم: ز ١ / ٧ / ١٣ / ٥٥٠١

التاريـخ:

الموافق: ٢٠١٤/٢/٢٠

السادة رؤساء أقسام المديرية المحترمين

الموضـــوع : البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/٠/١٦٠٥٣/١٠تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ .

أرجو العلم أن الطالب / مفلح عوده الزيدانيين يقوم بإجراء دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية " وذلك استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة ألعامه / جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق الاستبانه المرفقة على عينه من المديرين ورؤساء الأقسام في المديرية .

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور ، وتقديم المساعدة الممكنة له ، على أن تتم مطابقة الاستبانه المطبقة مع الاستبانة المرفقة

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور

محمد الروسان

نسخه / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخه / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

نسخة / ر.ق الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة

نسخه / الديوان

هاتف: ٣٩٨٦٢٤١/٢٠٣ فاكس: ٣٩٨٢٩٥٩ ص.ب: (١٤١)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية و التعليم
مديرية التربيه و التعليم للواء الرصيفة

الرقم ر ٧ /١٣/ ٣٢٢٧
التاريخ: ٢٩/٥/١٤٣٥هـ
الموافق: ٣٠ /٣/٢٠١٤م

مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم
مدير الشؤون الإدارية والمالية المحترم
رؤساء الاقسام المحترمين.

الموضوع : البحث التربوي .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م يقوم الطالب : مفلح عوده الزيدانيين ؛ باجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي واثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الادارة العامة / جامعة العلوم الاسلامية العالمية ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه عليكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور و تقديم المساعدة الممكنة له، على ان تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

هايل حسين علي مهاوش

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية
نسخة / رئيس قسم الإشراف والاسناد التربوي د. محمد
نسخه/ ر.ق الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة
نسخه/ الديوان
م ك ٣/٢٦

الرصيفة- شارع ياجوز هاتف: (٠٥/٣٧٤٥٠٦٠ ، ٠٥/٣٧٤٥٠٦١ ، ٠٥/٣٧٤٥٠٦٢ ، ٠٥/٣٧٤٥٠٦٢) فاكس:(٠٥/٣٧٤٢٤٨٧) ص . ب :(٤١٨)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء قصبة اربد

الرقم ٩٨٦/١٢/٧/٢٠٩

التاريخ ١٤٣٥/٥/٢

الموافق ٢٠١٤/٤/١

السادة رؤساء الاقسام المحترمين ،،،،،،،،،،،،،،،

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

إشـــارة إلـــى كتـــاب وزيـــر التربيـــة والتعلـــيم رقـــم 6053/10/3 تـــاريخ 2014/3/26 م .
يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بإجراء دراسة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية على وزارة التربية والتعليم"** , وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الادارة العامة / جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين في المديرية .

أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الادارية والمالية

الدكتورة يسرى جاد الله خصاونة

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة للسيد / ر.ق. الإشراف والإسناد التربوي

هاتف : (7275967-8-9)　　ص . ب . (1483)　　فاكس : (7274569)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية / محافظة إربد

الرقم ٣/ ٧/ ١٣/ ١٩١٠
التاريخ ٢٠/ ٥/ ١٤٣٥
الموافق ٢١/ ٣/ ٢٠١٤

تعميم داخلي (١٤) لسنة ٢٠١٤

السادة رؤساء الأقسام المحترمون

الموضوع :البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته :

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ ، أرجو اعلامكم أن الطالب مفلح عواد الزيدانيين يقوم بإجراء دراسة عنوانها (التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم) .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية و التعليم

الدكتور
علي أحمد العرود
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر . ق الاشراف

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٩٦٢٦٥٦٦٦٠٧١٨١ +فاكس ٩٦٢٦٥٦٦٦٠١٩ + ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الاردن الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء بني عبيد

الرقم: ٧/ ١٣/ ٥٠٨١
التاريخ: ٣٠/ ٥/ ١٤٢٥
الموافق: ٣١/ ٣/ ٢٠١٤م

السادة رؤساء الاقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠١/٤/٣٣٤٧ تاريخ ٢٠١١/١/٢٤م.

يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بأجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي واثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور محمد راشد بني عامر

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.
نسخة / ر.ق الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة
نسخة/ الملف

** المرفقات: استبانة عدد (٩)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ب ك/ ٧/ ١٣/ ١٩١٤
التاريخ ٢٩/ ٥/ ١٤٣٥هـ
الموافق ٣٠/ ٣/ ٢٠١٤م

السادة رؤساء الاقسام في هذه المديرية

الموضوع/البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م ٠ يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم" استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة/جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك تطبيق استبانه على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام ٠

راجياً تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لهم ٠

واقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد ر٠ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

"٣" ك٠خ ٢٠١٢/٣/٣٠م ٠

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+فاكس:٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب:١٦٤٦عمان ١١١١٨الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الرقم: ٣/٧/ ٢٧٨١
التاريخ: ٩ / ٥ / ١٤٣٥هـ
الموافق: ٢٠١٤/٣/٣٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

السادة رؤساء الاقسام في المديرية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم الاكرم رقم ٣/١٠/٥٣/١٦٠ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م، يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين ، بإجراء دراسة بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم)، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة/ جامعة العلوم الاسلامية العالمية، ويستدعي ذلك الى تطبيق استبانه على عينه من رؤساء الاقسام .

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور، وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
موسى جابر حسبان

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣٣٦٨ / ١٣/٧/ل

التاريخ ٢٩/٥/١٤٣٥

الموافق ٣٠/٣/٢٠١٤

مديرية التربية و التعليم لمحافظة عجلون

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية و التعليم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ .

يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي و أثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم " استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، و يحتاج ذلك تطبيق استبانه على عينة من المديرين و رؤساء الأقسام .

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

محمود محمد شهاب

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية

نسخة / ر. ق الإشراف التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش

٣٣٦٨

الرقم ٧/ ١٣/

التاريخ ٢٩/ ٥/ ١٤٣٥

الموافق ٣٠/ ٣/ ٢٠١٤

السادة رؤساء الاقســــــــام المحترمين

الموضوع:- البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

اشـــــــــــارة لكتاب معالي وزير التربيه والتعليم رقم ٣/ ١٠/ ١٦٠٥٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ .

يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي واثرة على ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة تخصص الادارة العامة.

يرجــــى تسهيل مهمة الطالب المذكور .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. سلمان محمود بني سلمان

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة:-

مدير الشؤون التعليمية والفنية

ر.ق. التدريب والتاهيل والاشراف التربوي

ك.ع.٣٠/ ٤

هاتف: ٦٣٥١٤٤٩ ٢ ٩٦٢+ فاكس: ٦٣٥١٠٦٩ ٢ ٩٦٢+ ص.ب ١٨ جرش ٢٦١١٠ الأردن

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق

الرقم ....
التاريخ ....
الموافق ٢٠١٤/٣/٢٠م

مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة/والطالب:مفلح عودة الزيدانيين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشارة لكتاب مدير التربية والتعليم لمنطقة السلط رقم ٢٧٦٦/١٣/٧ تاريخ ٢٠١٤|٣|٢٧ يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين باجراء دراسة عنوانها "التخطيط الاستراتيجي واثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم" استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الادارة العامة/جامعة العلوم الاسلامية-ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من المديرين.
راجيا تسهيل مهمته

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة ر.ق الإشراف
نسخة الملف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

الرقم : ب ش ش: ١٣/١/ ١٨٣٥

التاريخ :

الموافق : ٢/ ٣/ ٢٠١٤

مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية

السادة رؤساء الاقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اشاره لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٦٠٥٣ الموافق ٢٠١٤/٣/٢٦
يقوم الباحث مفلح عوده الزيادنيين بإجراء دراسة عنوانها (التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية .

راجيا تسهيل مهمة الباحث .

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

امين الشديفات

مدير التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية أمين محمد الشديفات

نسخة :
مدير الشؤون التعليمية والفنية
رئيس قسم النشاطات التربوية
الملف رقم ١/١٢

ت : ٦٢٨٢٠١٩ ٦٢٨٢٠١٨ فاكس ٦٢٨٢٠١٣

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٢١/١/١٩١م
التاريخ ٢٩/٥/١٤٣٥هـ
الموافق ٣٠/٣/٢٠١٤م

مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية

السادة ورؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،،،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م.
يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم استكمالا للحصول على درجة الدكتوارة تخصص الإدارة العامة /جامعة العلوم الإسلامية العالمية ويحتاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام.
راجيا تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لهم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / للسيد ر.ق. الإشراف والإسناد التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

الرقم: ....

التاريخ: ....

الموافق: ....

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع/ تسهيل مهمة

البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٦٠٥٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ ، أرجو تسهيل مهمة الطالب مفلح عودة الزبدانيين والذي سيقوم بإجراء دراسة بعنوان ((التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم)) ، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ويحتاج إلى تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام .

راجياً تقديم المساعدة الممكنة له .

واقبلوا الاحترام

/ مديرة التربية والتعليم

مديرة الشؤون التعليمية والفنية

د. رفيف هاني الهلسة

نسخة/مديرة الشؤون الفنية والتعليمية

نسخة/ ر. ق الإشراف والتدريب

نسخة/ ر. ق الرقابة والتفتيش

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصر

الرقم
التاريخ
الموافق

السادة رؤساء الاقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 16053/10/3 تاريخ 2014/3/26م ،
يقوم الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها" التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الادارة العامه / جامعة العلوم الاسلامية العالمية ويحتاج تطبيق استبانه على عينة من المديرين ورؤساء الاقسام راجياً تسهيل مهمته .

واقبلوا فائق الاحترام،،،

/ مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة/ ر.ق الإشراف التربوي
نسخة/ للملف العام

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٠٣٢٣١٥١٤٧ ٠٣٢٣١٥١٤٣ | فاكس: ٠٣٢٣١٥١٤٢ | صندوق بريد: (٥) لواء القصر/ الكرك

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي

الرقم:- ٣/١٠/٩٠/١٢/٢٢٧٦
التاريخ:- ٣١/٣/١٤
الموافق:- ٣٠/٥/١٤٣٥

السادة رؤساء الأقسام

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 16053/10/3 تاريخ 2014/3/26

يقوم الطالب :" مفلح عدوه الزيدانيين" بإجراء دراسة عنوانها " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة تخصص الإدارة العامة/ جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارة ومديرياتها.

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية و المالية
حمد فليح القويدر

نسخة/م.ش التعليمية والفنية
نسخة/ر.ق الإشراف التربوي
نسخة/ر.ق الرقابة والتفتيش

المرفقات: الاستبانة (٩ صفحات).

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة الطفيلة

الرقم: ط/ ١٢/ ٤٢١٦
التاريخ: ٧/ ٦/ ١٤٢٥
الموافق: ٩/ ٤/ ٢٠٠٥

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

أرجو العمل على مساعدة الطالب مفلح عودة الزيدانيين والذي يقوم بإجراء دراسة عنوانها (التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم) استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينه من رؤوساء الأقسام لذا يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له . .

واقبلوا فائق الاحترام

نسخة /و.ق العلاقات العامة
ت . ع /س.ع

مدير التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء بصيرا

الرقم :ب ص ١٥ / ١ / ١١٧٠
التاريخ: ٢٩/ جمادى الأولى /١٤٣٥هـ
الموافق: ٣٠ / ٣ /٢٠١٤م

السادة رؤســـــــاء الأقســـــام المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،،،،

إشارة إلى كتاب معالي الوزير رقم ٣/١٠/١٦٠٥٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦م .

يقـــوم الطالب مفلـــح عـــودة الزيدانين بإجراء دراســة عنوانهـــا " التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " استكمـــالاً للحصول علــــى درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ويحتاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام.

راجيـــاً تسهيل مهمة الباحث المذكـــور وتقديم المساعـــدة الممكنة لهـــــم .

واقبلوا فائق الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
عارف حسن الرفوع

نسخة / السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية .
نسخة / السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة/الملف .

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم/منطقة معان

الرقـــم: ٨٨٧/ ١٣/ ٧ / ٤٤٢٠

التاريخ:

الموافق: ٣١/ ٣/ ٢٠١٤م

السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٦٠٥٣ تاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ يقوم الطالب مفلح عودة الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها "التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم " استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة العامة /جامعة العلوم الإسلامية العالمية ويحتاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام .

راجيا تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الادارية والمالية
عادل مضحي ابوهلاله

نسخة/للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/للسيد رئيس قسم الإشراف التربوي
نسخة/للملف

م٠ احمد

تلفون (٢١٣١٨٢٢-٢١٣١٦٠٤-٢١٣١٨٥٧) – تلفاكس مكتب مدير التربية والتعليم /مباشر (٢١٣١٦٦١) – فاكس (٢١٣١٨٥٦) ص٠ب(١٠) معان - ٠٣

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة

جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

الرقـــــم :ق/ ٧ /١٣/ ٢٤٨١
التاريخ :٣٢/ ٣/ ٢٠١٤

السادة رؤساء الاقسام المحترمين .

الموضوع : البحث التربوي .

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم الاكرم رقم ١٦٠٥٣/١٠/٣ بتاريخ ٢٠١٤/٣/٢٦ أرجو تسهيل مهمة الطالب مفلح عوده الزيدانيين بإجراء دراسة عنوانها "**التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية** دراسة **تطبيقية على وزارة التربية والتعليم**" وتحتاج الدراسة الى تطبيق استبانه على عينه من المديرين ورؤساء الاقسام.

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
الدكتور
خالد احمد ذنيبات
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة إلى /
ر.ق الاشراف ولاسناد التربوي.
الملف.
ن ع .

هاتف(٢٠١٤٢٥٣-٥)   فاكس(٠٣٢٠١٦١٤٢)   ص ب(٢٥٥)